



Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

THALLINY COSTA PEREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS:
UMA ABORDAGEM DAS VANTAGENS COMPETITIVAS PARA AS
ORGANIZAÇÕES.**

Brasília
2014

THALLINY COSTA PEREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS:
UMA ABORDAGEM DAS VANTAGENS COMPETITIVAS PARA AS
ORGANIZAÇÕES.**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu em Gestão
Estratégica para Resultados*.

Orientador: Prof. MSc. Renato Amador

Brasília
2014

THALLINY COSTA PEREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS:
UMA ABORDAGEM DAS VANTAGENS COMPETITIVAS PARA AS
ORGANIZAÇÕES.**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília
(UniCEUB/ICPD) como pré-requisito
para a obtenção de Certificado de
Conclusão de Curso de Pós-graduação
*Lato Sensu Gestão Estratégica para
Resultados.*

Orientador: Prof. MSc. Renato Amador

Brasília, ____ de _____ de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, que nos criou e foi criativo nesta tarefa. Seu fôlego de vida em mim foi sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades.

(Autor desconhecido)

AGRADECIMENTO(S)

A Deus por me dar saúde e força para superar as dificuldades.

A esta renomada instituição, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, enviado pela adentrada confiança no mérito e ética aqui presente.

Ao meu orientador Renato Amador, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus pais, minha irmã Thauany Lima; e ao meu cunhado Thiago Lima, pelo amor, incentivo, ajuda e apoio incondicional.

E a todos que direto ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado!

EPÍGRAFE

**"O insucesso é apenas uma oportunidade para
recomeçar de novo com mais inteligência".**

"Henry Ford"

RESUMO

O objetivo deste estudo visa analisar o processo do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos em uma abordagem da vantagem competitiva para as organizações e os benefícios que as organizações adquirem quando implantam de maneira eficiente o Recursos Humanos estratégico voltado para a competitividade organizacional, abordando o conceito e sua abrangência na magnitude do processo estratégico. O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos é um processo fundamental para qualquer organização que, como um todo, vive momento de destaque no cenário atual, seja pela complexidade de conduzir o processo estratégico ou pelas decisões que impactam o Recursos Humanos e a corporação organizacional. Um aprofundamento nesse assunto pode auxiliar as empresas a aprimorarem seus processos para atingir a excelência em seus serviços.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Recursos Humanos. Vantagem Competitiva Organizacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze the process of Strategic Planning for Human Resources in an approach of competitive advantage for organizations and the benefits that organizations get when they deploy efficiently the HR strategic facing organizational competitiveness, addressing the concept and its range in the magnitude of the strategic process. Strategic Human Resource Planning is a fundamental process for any organization, as a whole, living moment in the spotlight in the current view, being the complexity of conducting strategic or decisions that impact the human resources and organizational corporation process. A deepening this subject can help companies improve their processes to achieve excellence in its services.

Key words: Strategic Planning. Human Resources. Organizational Competitive Advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Título - Elementos Essenciais da Estratégia _____	17
Figura 2 - Título - As razões básicas da motivação _____	24
Figura 3 - Título - Modelo de subsistemas _____	33
Figura 4 - Título - Vantagens proporcionadas pelo planejamento de carreira. ____	36
Figura 5 - Título - O Balanced Scorecard e a estrutura estratégia . _____	37
Figura 6 - Título - Gerenciando a estratégia: quatro processos (adaptado de Kaplan e Norton,1996). _____	38
Figura 7 - Título - O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica _	40
Figura 8 - Título - O Balanced Scorecar e os indicadores de desempenho. _____	41
Figura 9 - Título - Mapa de desempenho estratégico - Anatel _____	43
Figura 10 - Título - Indicadores de desempenho Operacional - Anatel _____	43
Figura 11 - Título - Planejamento estratégico de Recursos Humanos - Anatel ____	44
Figura 12 - Título - Indicador de RH - Rotatividade e Absenteísmo - Anatel _____	45
Figura 13 - Título - Indicador de RH - Modelo de avaliação rotividade - TCU _____	47
Figura 14 - Título - Capacidade em liderança da alta administração-TCU _____	48
Figura 15 - Título - Alinhamento estratégico - TCU _____	49
Figura 16 - Título - Gestão de talentos - TCU _____	49
Figura 17 - Título - Tradução da visão e da estratégia: Quatro perspectivas ____	50
Figura 18 - Título - Arquitetura estratégica de Recursos Humanos _____	52
Figura 19 - Título - Sistema de Recursos Humanos e a estratégia. _____	53
Figura 20 - Título - Interseção de Recursos Humanos e o Mapa Estratégico ____	54
Figura 21 - Título - Sinergia da Estrutura de Mensuração _____	54
Figura 22 - Título - Alinhamento de RH _____	56

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
1.1 Planejamento Estratégico	14
1.2 Planejamento	19
1.3 Estratégia	20
2 NÍVEIS ORGANIZACIONAIS.	22
2.1 Motivação	23
2.2 Recursos Organizacionais	25
2.2.1 <i>Funções do Recursos Humanos</i>	26
2.2.2 <i>Desenvolvimento e Comportamento Organizacional e Humano</i>	29
2.2.3 <i>Clima Organizacional e Gestão Estratégica de RH</i>	31
3 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.	33
3.1 Recrutamento e Seleção (R&S)	33
3.2 Cargos e Salário (C&S)	34
3.2.1 <i>Treinamento e Desenvolvimento (T&D)</i>	34
3.2.2 <i>Plano de Carreira</i>	36
4 A ESTRATÉGIA DO BALANCED SCORECARD NO RECURSOS HUMANOS.	37
4.1 Os Objetivos Financeiros á Estratégia da Unidade de Negócios	39
4.2 Indicadores que Impulsionam o Desempenho	39
4.3 Empresa - Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações em comparação ao Planejamento Estratégico de RH no TCU	42
4.4 Balanced Scorecard como Sistema Gerencial Estratégico	50
4.4.1 <i>Mapa Estratégico</i>	51
4.4.2 <i>Scorecard de Recursos Humanos</i>	54
4.4.3 <i>Benchmarking no Recursos Humanos</i>	55
4.4.4 <i>Desempenho Estratégico de Recursos Humanos: Uma nova competência</i>	57
4.4.5 <i>Administração de estratégias de Recursos Humanos</i>	59
5 VANTAGEM COMPETITIVA EM RECURSOS HUMANOS	61
5.1 A Perspectiva da Organização Baseada nos Recursos	61
5.2 Características dos Recursos Humanos e Pratica de Gestão	63
5.3 Estratégia e Gestão de Recursos Humanos	65

5.4 Os vários conceitos sobre Gestão de Recursos Humanos - GRH _____	66
5.5 Elementos do realinhamento estratégico _____	67
5.5.1 <i>Os fundamentos dos Recursos Humanos para a aprendizagem efetiva.</i> ____	67
5.5.2 <i>Evolução da estratégia na gestão estratégica dos Recursos Humanos</i> ____	68
5.5.3 <i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos estratégicas</i> _____	69
CONCLUSÃO _____	70
REFERÊNCIAS _____	73

INTRODUÇÃO

As transformações vividas pelas organizações, a partir dos avanços tecnológicos e do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, voltado para uma abordagem da vantagem competitiva vive um momento de destaque no cenário atual, seja pela complexidade de conduzir o processo estratégico ou pelas decisões que impactam os Recursos Humanos organizacionais.

Este trabalho permite compreender algumas considerações sobre a Estratégia Organizacional e a Estratégia de Recursos Humanos, designadamente como a estratégia de uma organização influencia o tipo de recurso que a organização procura obter, o capital humano desempenha um papel importante na implementação da estratégia obstaculizando, por falta de capacidade para esse efeito, a implementação.

O presente estudo se propõe compreender como o processo de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos encabeça o efeito desse equilíbrio, utilizando importantes ferramentas de gestão que contribuem para o alcance dos seus objetivos, dentre elas o **Balanced Scorecard** (BSC) que é usado para formular a estratégia e mensurar os indicadores de desempenho, em uma revisão sistemática procurando compreender o processo pela busca por diferencial competitivo que é de grande importância para todas as organizações.

Os objetivos do presente trabalho são:

- Utilizar algumas revisões sistemáticas, que tem como objetivo geral compreender como as vantagens competitivas podem ser proporcionadas pelo Planejamento Estratégico de Recursos Humanos nas organizações.

Os objetivos específicos são:

- Contextualizar as transformações que o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos podem trazer para as organizações.
- Descrever o perfil Estratégico de Recursos Humanos para as organizações.
- Relacionar como o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos pode criar vantagens competitivas para as organizações.

A presente revisão sistemática tem como objetivo geral compreender como as vantagens competitivas podem ser proporcionadas pelo Planejamento Estratégico de Recursos Humanos nas organizações.

O problema a ser respondido por essa revisão sistemática é executar revisões abrangentes de forma não tendenciosa de como o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos pode potencializar as competitividades dos negócios nas organizações .

O tipo de pesquisa dessa revisão sistemática será feita por pesquisa bibliográfica, que buscará traçar a importância do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos nas organizações e o método de abordagem do problema será qualitativo.

Para embasar o referido estudo, serão utilizados artigos e pesquisas de especialistas pertencentes ao campo da Gestão Estratégica e do Recursos Humanos, através de uma revisão sistemática, estudos bibliográficos e demais coletas de informações que já foram estudadas por outros pesquisadores, é necessário a fundamentação do estudo pretendido, que será realizado através dos seguintes instrumentos metodológicos: estudo bibliográfico de autores que tratam do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos incluindo revistas científicas com abordagem empresariais; pesquisar sobre o Planejamento Estratégico e suas implementações nas organizações e análise nas bibliografias relevantes, dos elementos de vantagens competitivas por meio das atuações estratégicas dos Recursos Humanos.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância da revisão sistemática, e o tema Planejamento Estratégico de Recursos Humanos e junto a uma síntese rigorosa de pesquisas relacionadas com uma questão específica que direciona o esclarecimento real, pelo qual é atribuído os componentes estratégicos das organizações.

Portanto, a importante justificativa do princípio geral é a exaustão na busca dos estudos analisados, a seleção de critérios que atribuem a empresa em suas particularidades que qualificam o potencial dos funcionários ao desempenharem seus trabalhos, e dos determinados temas que envolvem o planejamento estratégico que incorpora a organização.

Diante do ponto de vista acadêmico, fica por meio de pesquisas que abordam temas referentes a vários autores, que enfatizam o conhecimento e traz magnitude para estudos que futuros pesquisadores ainda queiram destacar .

No ponto de vista pessoal, a pesquisa é formal no que diz respeito a vários segmentos do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos e acrescentará pontos de vista de autores, estudos relacionados à uma única revisão sistêmica, que enriquecerá a concepção atual das organizações diante do Recursos Humanos mais estratégicos.

O presente trabalho foi então estruturado em 5 capítulos.

No primeiro capítulo, apresentam-se as fundamentações teóricas, o segundo capítulo proporciona uma análise sobre níveis organizacionais, no terceiro capítulo, apresentam-se como análises sistêmicas os subsistemas de Recursos Humanos; no quarto capítulo são apresentados as estratégias do Balanced Scorecard no Recursos Humano e o quinto mostra os resultados da pesquisa realizada com as vantagens competitiva em Recursos Humanos, voltadas para as perspectivas das organizações baseadas nos recursos.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Aristides (2013), o Planejamento Estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programa de ação, levando em conta as condições internas e externas da empresa e sua evolução esperada. Também considerada premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todos os processos tenham coerências e sustentações.

Para Bateman e Snell (1998 apud ARISTIDES,2013, p.20).

A administração estratégica é um processo,envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos. Já o Planejamento Estratégico seria o processo de elaboração da estratégica, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégica alternativas .

Conforme Rodriguez, Loureiro e Vieira (2005, p.122), o Planejamento Estratégico prevê o futuro da empresa, de uma forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado. É crucial para o sucesso da organização, e a responsabilidade deste planejamento assenta, sobretudo, nos gestores de topo, dado o nível de decisão que é necessário tomar.

O Planejamento Estratégico, em sua essência, promove uma certa rigidez quando á definição do que é viável, o que, na prática, elimina a possibilidade de se optar pelo desejável. É preciso adequar o Planejamento Estratégico em um modelo mais flexível e criativo, que considere as variações do setor, bem como as mudanças esperadas nas competências para novos negócios.

Para Almeida (2000, p.14 apud ULRICH,2000,p.122).

As técnicas de Planejamento Estratégico não vão indicar um milagre, mas observa-se que o Planejamento Estratégico não ira mostra como administra o dia-dia do trabalhando,mas ajudará o profissional a organizar suas idéias e a redirecionar suas atividades.

Em suma, o sentido de "adequação" embutido no Planejamento Estratégico pode podar a ambição contida na visão da empresa rumo ao futuro através da inovação. Diante disto, é preciso ter uma estratégia que trabalhe por projeto (crescimento gradativo), e que realize ajuste periodicamente.(RODRIGUES, LOUREIRO;VIEIRA,2005,p.123).

Michael Porter (apud ULRICH,2000,p.106),explora como essa troca tem levado ao surgimento de batalhas competitivas que são mutuamente destrutivas e que causam

prejuízos à lucratividade de muitas empresas. E mostra como os gerentes, ao tentar melhorar todas as frentes, movem-se para cada vez mais longe das posições competitivas viáveis.

De acordo com Lacombe (apud SILVA, 2005, p.28).

O Planejamento Estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação, considerando não só os aspectos internos, mas também e principalmente o ambiente externo no qual ela está inserida.

De acordo com Carvalho et al. (2008 apud SILVA, 2005, p.28), em estratégia empresarial existe uma relação entre visão, missão, objetivo, estratégia e valores.

Estes autores defendem um esquema, em que a visão trabalha com a missão, aos objetivos e à estratégia e os valores são o balastro, a fundação de todo o movimento. Segundo os autores a visão, missão, objetivo e valores permitem conhecer o "para onde se quer ir" enquanto a restante estratégia permite resposta ao "por onde se pretende ir".

Especificamente, o Recursos Humanos pode ajudar a obter excelência organizacional de quatro maneiras:

- Primeiro, o Recursos Humanos pode formar uma parceira com os gestores seniores e os de produção para a execução da estratégia, ajudando a levar o planejamento da sala de reunião para o mercado;
- Segundo, pode tornar-se um especialista na organização e execução do trabalho, apresentando eficiência administrativa para garantir a redução dos custos e a manutenção da qualidade;
- Terceira, pode tornar-se defensor dos funcionários, representando com vigor suas preocupações para a gerência sênior e, ao mesmo tempo, trabalhando para aumentar a colaboração dos funcionários, isto é, dos funcionários comprometidos com a empresa e suas capacidades de apresentar resultados; e
- Finalmente, o Recursos Humanos pode tornar-se um agente de mudança contínua, moldando processo e cultura que, juntos, desenvolvem capacidades organizacionais para as mudanças.

Segundo, Dave Ulrich (2000, p.111), a estratégia competitiva significa escolher deliberadamente diferentes grupos de atividades para transmitir um conjunto único de valores. É criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes das dos concorrentes.

A estratégia da empresa envolve todo um sistema de atividade, e não um conjunto de atividade isolada. Sua vantagem competitiva deriva da maneira como essas atividades se complementam e se reforçam entre si é a criação de adequabilidade entre as atividades da empresa.(CHIAVENATO,1998,p.28).

A Administração de Recursos Humanos funciona em um contexto de organizações e de pessoas. Administrar significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar os demais recursos as pessoas.

Assim, organizações e pessoas constituem a base fundamental em que funciona a Administração de Recursos Humanos. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas.

A Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a **Gestão de Pessoas**. As pessoas deixaram de ser simples Recursos Humanos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligências, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações e percepções etc.(CHIAVENATO,1998,p.28).

A Gestão de Pessoas representa a maneira de como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria.

"Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças".(CHIAVENATO,1998,p.29).

Katz e Kahn desenvolveram um modelo de organização mais amplo e complexo através da aplicação da teoria dos sistemas . Os sistemas abertos também participam das características da entropia negativa, retroinformação, homeostase, diferenciação e equifinalidade.(CHIAVENATO,1998,p.34).

O objetivo organizacional constitui um arranjo de componentes projetados para cumprir particular objetivo de acordo com um plano em direção aos quais as organizações dirigem suas energias e seus recursos.

Para Katz et al. (1987 apud CHIAVENATO,1997,p.34),"eficácia organizacional para muitos autores é volumosa, falam sobre eficácia empresarial em termos de lucros, vendas, faturamento e capital de giro". Diante das organizações que se preocupam em sempre desenvolver o potencial do crescimento na produtividade.

Outra preocupação das organizações é procurar satisfazer simultaneamente a eficiência e a eficácia, que preocupa-se com os meios, métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis.

A eficiência não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios, e o alcance dos objetivos visados não entra na esfera de competência da eficiência; por também ser um assunto ligado à eficácia.

Eficácia refere-se à habilidade de uma operação, por meio de seus Recursos Humanos, de cumprir suas metas e objetivos. Eficiência refere-se à habilidade dos sistemas instalados em conseguir o máximo de resultado com o mínimo de insumo.(CHIAVENATO,1998,p.38).

Efetividade diz respeito à capacidade de se promover resultados pretendidos, a eficiência indica a competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços, e a eficácia, por sua vez, remete à capacidade de alcançar as metas definidas para uma ação ou experimento.

A figura 1, abaixo, contém elementos conceituais da organização estratégica:

Figura 1 - Título - Elementos Essenciais da Estratégia

Eficiência	Eficácia	Efetividade
<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase nos meios - Fazer corretamente as coisas - Resolver problemas - Salvar os recursos - Cumprir tarefas e obrigações - Treinar os subordinados - Manter as máquinas - Presença nos tempos - Rezar 	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase nos resultados - Fazer as coisas corretas - Atingir objetivos - Otimizar a utilização de recursos - Obter resultados - Proporcionar eficácia aos subordinados - Máquinas disponíveis - Prática dos valores religiosos - Ganhar o céu 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados duradouros - Produtos ou serviços de qualidade - Foco do nível estratégico - Manter-se no mercado - Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo.

Fonte: Adaptado de: RDDIN,William J. Administração por objetivos:o método 3-D.São Paulo: Atlas, 1978.p.22,43 e 79.(apud CHIAVENATO,1998,p.47)

Para Robbins (2000 apud BASILE, 2013,p.11), o planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar tais metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins e também aos meios.

Para Oliveira (2001 apud BASILE, 2013,p.11), o Planejamento Estratégico busca atingir objetivos de longo prazo e suas estratégias e ações necessárias para alcançá-los, afetando assim a empresa como um todo.

Assim o Planejamento Estratégico é um processo administrativo que traz sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida. Visando, aperfeiçoar seu grau de interação com o ambiente, atuando de forma diferenciada e inovadora.

O Planejamento Estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independente da vontade específica de seus executivos. (OLIVEIRA p. 35, 2002 apud BASILE,2013,p.11).

Oliveira (2008 apud BASILE,2013,p.11), conceitua a estratégia de manutenção como sendo uma postura utilizada quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades e, a partir de tal situação, tem-se a tomada de uma atitude defensiva diante das ameaças.

Segundo Tavares (2007 apud BASILE ,2013,p.11), a década de 70 correspondeu à fase do Planejamento Estratégico, diversas empresas estrangeiras que prestam consultoria, desenvolvendo um conjunto de conceitos, um desses conceitos apresentados teve forte destaque, a análise SWOT, estas siglas traduzidas para o português querem dizer: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Este enfoque faz com que o planejamento contemple a relação das condições internas e externas. Nas condições internas afloram as forças e fraquezas, as forças são os recursos disponíveis dentro da organização, como habilidades, posição de mercado, capital humano, além de outras competências distintivas. Já as fraquezas são fatores que podem levar a empresa a um baixo desempenho, tais como carência de recursos tecnológicos ou intelectuais, políticas de incentivos inadequados. (TAVARES, 2007 apud BASILE,2013,p.11).

As condições externas que devem ser monitoradas são as forças macroambientais, tais como: econômicas, tecnológicas, sociais, legais, estas estão relacionadas com as oportunidades e ameaças, cabendo assim à organização identificar com maior objetividade as forças que podem ser utilizadas, aproveitando as oportunidades e neutralizando as ameaças. (TAVARES,2007apud BASILE,2013,p.11).

Os componentes para a execução de um Planejamento Estratégico são visão, valores, análise externa e interna, análise dos concorrentes, e, por fim, formulários a serem utilizados no diagnóstico estratégico.(OLIVEIRA, 2008 apud BASILE,2013,p.11).

Segundo Oliveira (2001 apud BASILE,2013,p.11), para analisar a consistência de um Planejamento Estratégico, devem-se levar em conta alguns aspectos internos da organização, estes aspectos são: Capacitação da empresa, recursos da empresa, escala de valores dos executivos e funcionários e cultura organizacional.

1.2 Planejamento

Maximiano (2007 apud BASILE,2013,p.6), define planejamento como ferramenta para administrar a relação com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomada de decisão: as decisões que procuram, de alguma forma, influenciar ou que serão colocadas em prática no futuro.

De acordo com Costa (2002 apud BASILE,2013,p.6), todo Plano Estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do planejamento.

É a formalização de tais elementos fornece alvos a serem alcançados e o planejamento pode ser visto como uma função inicial da Administração.

Oliveira (2008 apud BASILE,2013,p.6), conceitua planejamento como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Porém, o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição ou resolução de problemas.

Dando sequência a seu estudo, Oliveira (2008 apud BASILE,2013,p.6), afirma que planejamento pode ser definido como desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais.

Para que o planejamento aconteça de forma eficaz, Behtlem (2004 apud BASILE,2013,p.6), afirma que o planejamento não é apenas uma atividade de prévia à ação, mas é também uma atividade que prossegue e vai coexistir com a ação.

O planejamento também coexiste com atividade de controle da qual recebe inputs para revisão durante todo o desenrolar da ação.

Segundo Tavares (2007 apud BASILE,2013,p.6), o planejamento deslocou sua ênfase no prazo para compreensão dos fenômenos que ocorrem no mercado e no ambiente de forma geral. Poderia estar aí a chave do sucesso empresarial, embora o principal enfoque passou a ser o “como atuar”, tendo como referência as ocorrências e mutações do mercado.

1.3 Estratégia

Segundo Cobra (1992 apud BASILE,2013,p.8), a estratégia pode ser definida como um conjunto de medidas que vêm sendo utilizada indiscriminadamente na área administrativa, compreendendo todo seu ambiente organizacional.

Para Bethlem (2004 apud BASILE,2013,p.8), o conceito de estratégia e a ação relativa a tal conceito – planejamento, elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle e avaliação – devem também ser adotados como ações válidas e úteis.

A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de obtenção de vantagens competitivas, e uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens conforme BARNEY (2007 apud BASILE,2013,p.8).

Segundo Maximiano (2000 apud BASILE,2013,p.8), estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos em situações complexas.

Para Almeida (2001 apud BASILE,2013,p.8), estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior.

Oliveira (2008 apud BASILE,2013,p.9), afirma que a estratégia pode ser definida como caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos.

Uma ação formulada é feita de maneira adequada a fim de se alcançar as metas, desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o mercado em que atua. Segundo Oliveira (2007 apud BASILE,2013,p.9), tal ação é considerada como uma estratégia.

Michael E. Porter (apud ULRICH,2000,p.349), explora o surgimento de batalhas competitivas que são mutuamente destrutivas e que causam prejuízo à lucratividade de muitas empresas. E mostra como os gerentes, ao tentar melhorar todas as frentes, movem-se para cada vez mais longe das posições competitivas viáveis.

Porter (apud ULRICH,2000, p.349), argumenta que eficiência, embora seja necessária para que se tenha desempenho superior, não é suficiente, pois suas técnicas são facilmente imitadas. Em contrapartida, a essência da estratégia é escolher uma única e valiosa posição enraizada em sistemas de atividades difíceis de serem imitados.

Desse modo Porter (apud ULRICH, 2000, p.350), traça as bases econômica da vantagem competitiva no nível das atividades específicas de uma empresa.

Utilizando casos como a da IKEA e a do Vanguard, ele mostra como as compensações das atividades são necessárias para a sustentabilidade de uma estratégia.

Enquanto os gerentes geralmente focalizam componentes individuais de sucesso, como as competências e os recursos essenciais, Porter (apud ULRICH_2000, p.350), mostra como a adaptação em todas as atividades da empresa aumenta a vantagem competitiva e a sustentabilidade.

Embora enfatize o papel da liderança em escolher e fiscalizar estratégias claras, Porter (apud ULRICH, 2000, p.350), mostra como as empresas podem ser reconectar á estratégias que se tornam obscuras como o passar do tempo.

Para Ulrich (2000, p.121), estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da única posição.

A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades de produtos, satisfazer todas as necessidades e acessar a totalidade dos clientes as empresas simplesmente se alternariam entre elas e a eficácia operacional determinaria o desempenho.

2 NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Na realidade, não é toda a organização que se comporta como um sistema aberto em interação com o ambiente, mas apenas parte dela. Acontece que a estrutura e o comportamento organizacional são variáveis dependentes, enquanto o ambiente e a tecnologia são variáveis independentes. O ambiente impõe desafios externos à organização, enquanto a tecnologia impõe desafios internos. (CHIAVENATO,1998,p.48).

Para se defrontar com os desafios externos e com os desafios internos, as organizações se diferenciam em três níveis organizacionais, qualquer que seja sua natureza ou tamanho. Esse três níveis são:

- **NÍVEL INSTITUCIONAL:** É denominado nível estratégico, pois é o nível em que as decisões são tomadas e em que são estabelecidos os objetivos da organização, bem como as estratégias necessárias para alcançá-las.
- **NÍVEL INTERMEDIÁRIO:** Está colocado entre o nível institucional e o nível operacional e cuida da articulação interna entre estes dois níveis, transformam as estratégias elaboradas para atingir os objetivos organizacionais em programas de ação.
- **NÍVEL OPERACIONAL:** É o nível organizacional mais baixo, em que as tarefas são executadas e as operações são realizadas. Envolve a programação e execução das atividades cotidianas da empresa.

Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações e, principalmente, da Administração de Recursos Humanos. (CHIAVENATO,1998, p.48).

A Administração de Recursos Humanos tem duas diferentes vertentes para considerar as pessoas: como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional). (BERGAMINI,1980, p11,18,37).

A moderna Administração de Recursos Humanos trata as pessoas como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção.

2.1 Motivação

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.(CHIAVENATO,1998,p.76).

As pessoas são diferentes no que tange á motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamentos; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. (CHIAVENATO,1998,p.48).

Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Em outras palavras, embora os padrões de comportamento variem o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas e o ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade.

A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação desconforto e desequilíbrio. (CHIAVENATO,1998, p.39).

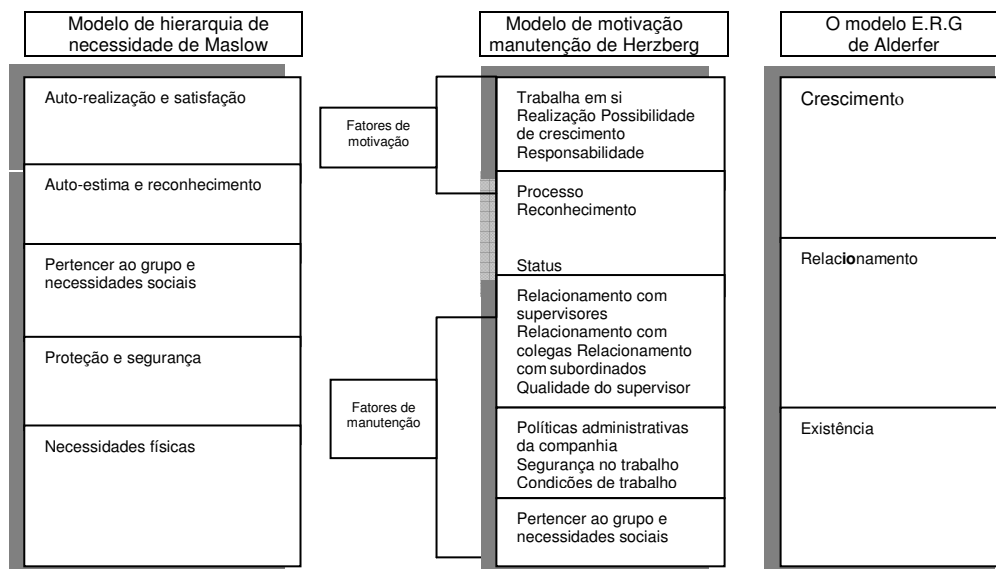
Conforme Maslow (2000 apud CHIAVENATO,1998,p.79), as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e influência do comportamento humanos. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes as chamadas necessidades primárias enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas as necessidades secundárias. Sua principal característica é a premência: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento das pessoas.

A comparação entre os modelos de Maslow, Herzberge e Alderfer (apud CHIAVENATO,1998,p.79), as semelhança entre os três modelo das necessidades humanas estão evidentes.

Maslow e Alderfer centram-se nas necessidades internas do empregado, enquanto Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades.

As interpretações populares dos modelos de Maslow e Herzberg, conforme a figura abaixo:

Figura 2 - Título - As razões básicas da motivação



Fonte - Maslow e Herzberge (apud DAVIS e NESTROM,1992,p.57)

Alderfer (apud DAVIS;NESTROM,1992,p.57), sugere que o fracasso na satisfação de necessidades de relacionamento de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência.

Finalmente, todos os três modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, seria útil descobrir qual a necessidade particular do empregado naquele momento.(DAVIS;NESTROM,1992,p.57).

Neste sentido, todos os modelos fornecem fundamentos para a compreensão e aplicação de modificação comportamental. Motivação, no nível individual, conduz ao de clima organizacional no nível da organização.

O nome de clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes (DAVIS;NESTROM,1992, p.57). O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação.

"O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e influência o seu comportamento."(CHIAVENATO,1998,p.119).

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

As pessoas estão continuamente engajadas no processo de ajustamento a uma variedade de situações no sentido de satisfazer suas necessidades e manter certo equilíbrio individual. Tal ajustamento não se restringe apenas à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança as chamadas necessidades vegetativas, mas envolve também a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização as chamadas necessidades superiores representa o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação existente, traz a **influência ambiental** sobre a motivação dos participantes.(CHIAVETO,1998,p.119).

2.2 Recursos Organizacionais

A organização constitui um ponto de convergência de inúmeros fatores de produção, isto é, de recursos produtivos, que devem ser aplicados com eficiência e eficácia.(CHIAVENATO,1998,p.119).

Recursos Humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento. Na realidade, a palavra recursos representa um conceito muito estreito para abranger as pessoas. Mais do que recursos, elas são participantes da organização.(CHIAVENATO,1998,p.123).

A Administração de Recursos Humanos refere-se tanto a aspectos internos da organização (abordagem introversiva da Administração de Recursos Humanos), como a aspectos externos ou ambientais (abordagem extroversiva da Administração de Recursos Humanos).(CHIAVENATO,1998,p.125).

Os processos de provisão estão relacionados com o suprimento de pessoas para a organização. São os processos responsáveis pelos insumos humanos e

envolvem todas as atividades relacionadas com pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, bem como sua integração às tarefas organizacionais.(CHIAVENATO,1998,p.125).

O caráter contingencial da Administração de Recursos Humanos é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos Recursos Humanos disponíveis, a Administração de Recursos Humanos não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que estas alcancem seus objetivos pessoais. (CHIAVENATO,1998,p.146).

2.2.1 Funções do Recursos Humanos

O modelo de configuração básica das organizações, não contempla, com clareza, a inserção organizacional em uma ambiência mais globalizada e competitiva. Assim, pode-se ampliá-lo, á medida que ele é enriquecido com os conceitos da Teoria de Sistemas, tão adequadamente desenvolvidos e explicados por vários autores, em especial por Katz;Kahn. (1998 apud DAYRELL,2000,p.34)

A missão das organizações e a função de Recursos Humanos necessariamente, devem estar em sintonia com a missão da empresa competitiva.

Assim, o modelo válido para as organizações é o mesmo que deve direcionar e batizar a Função Recursos Humanos, é uma visão distorcidos da missão básica de uma organização, estruturam seus objetivos e planos de ação de modo desvinculado e ao que está sendo trilhado pela empresa. (DAYRELL,2000,p.43).

Sintonizada com a missão da organização, a Função Recursos Humanos envolve igualmente a mesma configuração estrutural dos "satisfazer as pessoas".(DAYRELL,2000,p.43).

A função Recursos Humanos tem, pois, como sua missão básica, independentemente dos papéis que possa exercer na prática:

- Retorno do capital e lucro para o Acionista;
- Satisfação para o Cliente interno e externo;
- Desenvolvimento para a Sociedade; e
- Melhoria da qualidade de vida para o corpo de Empregados.

A função do Recursos Humanos deve ser estruturado sob uma visão sistêmica, mais ampla e interdependente. É igualmente sensível a essas interferências externas e deve levá-las em conta no planejamento de suas ações.

Em hipótese alguma, pode-se desconhecer essa realidade, sob o argumento de que "Recursos Humanos é a função interna, voltada somente para os empregados".(DAYRELL,2000,p.69,70).

Nesse modelo sistêmico interdependente, a função Recursos Humanos só conseguirá se manter viva á medida que souber incorporar o processos de Feedback como um dos mais valiosos mecanismo de replanejamento para eventuais caminhos indesejados e como uma segura alternativa para se tentar acumular energia de sustentação e sobrevivência.(DAYRELL ,1998 , p.70).

As funções de facilitação estratégica e de facilitação dos processos de mudanças operam em um cenário de médio e longo prazos, exigindo estratégias mais globais de planejamento e de operacionalização.(DAYRELL,2000,p.73).

- A Facilitação Estratégica tem como objetivo preferencial a participação no planejamento e no desenvolvimento de processos e de tecnologias de trabalhando que facilitam e oportunizam o aproveitamento do potencial e das aptidões dos Recursos Humanos disponíveis.
- A Facilitação dos Processos de Mudanças tem como objetivo os próprios indivíduos, procurando prepará-los com estratégias adequadas que minimizam seu temor ao desconhecido, sua acomodação e seu natural apego á segurança, enfim, ações que conseguem quebrar suas múltiplas resistências diante dessa inexorável realidade que se chama mudança.

As Estratégias de Recursos Humanos devem sempre estar direcionadas para a missão da organização e permanecer sintonizadas com suas estratégias maiores.

"Estratégias de Recursos Humanos" não significa fazer coisas grandes, diferentes, extraordinárias. É muito mais: trabalhar dentro de um planejamento integrado com a empresa e as demais áreas, evitando globalizado e interdependente.(DAYRELL,2000,p.74).

Na realidade, a descentralização não foi desenvolvida a partir de uma teoria ou de uma experiência estruturada por algum autor: ela apareceu com a flexibilização gradual das rígidas estruturas organizacionais praticadas por Du Pont, já pelos anos de 1924. (DAYRELL,2000,p.74).

Já a abordagem de relações humanas foi fruto de uma longa e cuidadosa pesquisa realizada por Elton Mayo e sua equipe, nas fábricas Hawthorne da Western Electric Company (Chicago), em torno de 1930. De qualquer forma, ambas as idéias podem ser consideradas como as ideologias de trabalho, entre tantas outras, que mais permeiam e dão sustentação á função de Recursos Humanos.

O desenvolvimento tecnológico da atualidade, fator irreversível e irrefutável, tem lançado no ambiente empresarial uma dose cada vez maior de desafios.

Buscando transformar esses desafios em oportunidades, as organizações têm-se visto impelidas por um processo de mudanças, não somente no tocante ao seu produto final, como também na busca de novas diretrizes em suas políticas financeira e mercadológica. O mudar, no sentido de atualizar-se, transforma-se, cada vez mais, numa necessidade indiscutíveis dos tempos. (DAYRELL,2000,p.74).

O cenário de mudanças constante atraiu o interesse dos especialistas em administração organizacional, que tentam estudá-lo e interpretá-lo sob luzes mais coerentes.

Saxberg e Sutermeister (apud DAYRELL,2000,p.74) dizem: "Numa sociedade de mudanças rápidas, as necessidades e responsabilidade das organizações estão mudando".

Infelizmente, tem-se feito em ritmo não tão rápido quanto o das expectativas e necessidades dos trabalhadores individualmente. Grande quantidade de trabalhadores e organizações estão insatisfeitos com os resultados desumanizastes do seu trabalho.(DAYRELL,2000,p.74).

2.2.2 Desenvolvimento e Comportamento Organizacional e Humano

Zarifian (2001, p.94 apud FOGARI;TEIXEIRA,2012,p.2), afirma que procurando melhorar os desempenhos, as competências se transformam no curso das ações de melhoria: "Uma das características fortes do período atual é que nenhuma organização, ou nenhuma maneira de fazer, pode ser considerada definitivamente estabelecida e eficaz: existe uma transformação mútua quase contínua entre competências e desempenhos".

Com a implantação estratégica de desempenho, baseada nos planos e programas para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter talento, a fim de cumprir metas e o objetivos operacionais da empresa, em busca de um diferencial organizacional. (TANKE, 2004,p.26).

As atividades ou funções exigidas pela Administração de Recursos Humanos são aquelas que determinam as obrigações do gerente. Essas funções visam a auxiliar a organização e melhorar seu lucro, bem como se adaptar ao local de trabalho em mudança. As mudanças constantes e velozes que afetam a organização, também, exigem flexibilidade e visão apurada dos profissionais para não perderem espaço no mercado. (TANKE, 2004,p.26).

A importância do Planejamento aumenta a eficácia e a eficiência e ajuda a manter uma operação no controle e avanço. Seja nos modelos tradicionais ou na administração participativa, a informação é fundamental para o bom desempenho das atividades. Uma pessoa que ocupa um cargo com autonomia para tomada de decisões precisa estar bem informada, caso contrário, poderá tomar a decisão errada.(TANKE, 2004,p.26).

O Planejamento de Recursos Humanos é responsável por determinar as contribuições, bem como os processos e as atividades exigidas para cumprir as metas e os objetivos do plano de negócio e avaliar as atuais políticas e práticas de acordo com as metas empresariais, e determinar que novas iniciativas são necessárias para constituir parte do processo do planejamento. (TANKE, 2004,p.26).

Se é difícil definir uma forma adequada de reconhecimento ou afinar a comunicação interna, estas não são as únicas dificuldades na implantação de uma nova forma de administrar. A visão de conjunto é outro ponto crítico, quando se fala em mudança.

A administração tradicional reforça a especialização fazendo com que o indivíduo trabalhe focado somente nas suas tarefas, não necessitando ter uma visão global. Na administração participativa os cargos amplos e a autonomia exigem uma visão do negócio como um todo. Sem a percepção de mercado, concorrência, processo de trabalho, enfim o contexto do seu trabalho.(MAXIMIANO, 1995, p.93).

A administração eficiente e eficaz dos Recursos Humanos requer planejamento. O Planejamento eficaz é um processo que pode proporcionar á sua operação vantagem competitiva em relação a outra operação.(TANKE, 2004,p.26).

Senge (2005, p.11 apud FOGARI; TEIXEIRA,2012,p.3) considera que “a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes”. Ele sugere que a organização deve estar aberta para o aprender, porque muito mais do que controlar é o conhecimento que alavancará os resultados. Essas organizações ele denomina de organizações que aprendem, elas são mais flexíveis e adaptáveis às mudanças.

"Planejamento significa vislumbrar o futuro para traçar as melhores alternativas de ação futuras" conforme Miller ,(1990 apud TANKE,2004, p.26).

Essas definições indicam que o planejamento é, acima de tudo, um processo ou uma série de ações ou comportamentos. Ações, tais como a previsão e a tomada de decisões , exigem que o planejamento seja um processo contínuo, porque a mudança ocorre continuamente. Comportamentos como comunicação e motivação são necessários para produzir os resultados desejados. (TANKE, 2004,p.26).

Durante os anos 1990, o termo **planejamento** de uma perspectiva de Recursos Humanos assumiu um significado diferente e mais relevante. Não era mais suficiente pensar em planejamento meramente como um processo para igualar a oferta á demanda. (TANKE, 2004,p.26).

Tanke (2004, p.27) afirma:

"Planejamento é como um processo de obtenção de informações que permite aos gerentes formular objetivo e determinar que ações são mais apropriadas para cumpri-los".

Essa definição considera o planejamento como um processo. Ela permite flexibilidade aos gerentes de Recursos Humanos, uma necessidade em um ambiente em transformação.

Entretanto Davis Keith e Newstrom (1992, p.5) cita:

"O comportamento organizacional é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações". É uma ferramenta humana para o benefício do homem. Ele se aplica amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócio, governo, escolas e organizações de serviços. (DAVIS;NEWSTROM,1992,p.5).

Onde quer que estejam as organizações existirá sempre a necessidade de compreender o comportamento organizacional. As organizações atingem seus objetivos pela criação, operacionalização e comunicação de um sistema de comportamento organizacional.(DAVIS;NEWSTROM,1992,p.5).

Esses sistemas existem em todas as organizações, embora tenha maior chance de conseguirem sucesso como tenham sido conscientemente criados a partir do constante crescimento baseado no conhecimento da ciência comportamental.

Elas são formadas e mantidas em base de algum interesse mútuo entre os seus participantes. (DAVIS;NEWSTROM,199,p.5).

2.2.3 Clima Organizacional e Gestão Estratégica de RH

As tentativas de respostas para essas questões deixam claro que a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações, sejam elas brasileiras ou não. (BERGAMINI;CODA,1997,p.100).

Apesar das inúmeras e complexas teorias, a motivação, na prática, continua sendo enfocada com simplicidade e maior atenção esse assunto recebe quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho.

(BERGAMINI;CODA,1997,p.100).

Embora os efeitos da insatisfação no trabalho não tenham ainda sido suficientemente mapeados nas organizações brasileiras, sabe-se que as prováveis consequências negativas estão ligadas ao comportamento da saúde física e mental dos empregados, stress, falta, baixa produtividade e desempenho no trabalho, inércia

organizacional e, finalmente, dificuldade de implantação eficaz de programas de melhoria de qualidade.(BERGAMINI;CODA,1997,p.100).

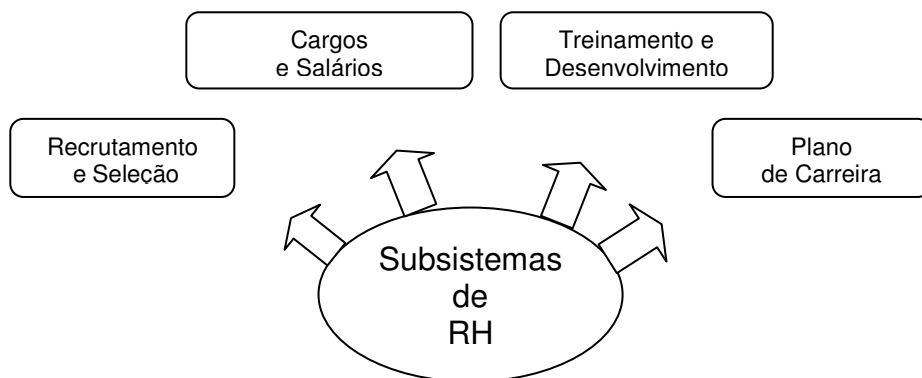
A tentativa de prover a Administração de Recursos Humanos com resultados de pesquisas sobre aspectos do comportamento humano nas organizações surge no atual momento da Administração de Empresas como um dos grandes fatores capazes de alavancar uma gestão efetivamente estratégica de pessoas no ambiente organizacional. (BERGAMINI;CODA,1997,p.100).

O planejamento de intervenções eficazes ou de políticas de Recursos Humanos que auxiliem não só a corrigir os problemas identificados, mas também a fornecer indicadores sobre os rumos ou características que fazem sentido para a organização continuar desenvolvendo-se e atingindo atuais e novos objetivos. (BERGAMINI;CODA,1997,p.100).

3 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.

A versão geral do padrão do subsistemas de Recursos Humanos, similar a figura abaixo:

Figura 3 - Título - Modelo de subsistemas



Fonte: Google: subsistema de RH, 2004, adaptação de CHIAVENATO (1991)

3.1 Recrutamento e Seleção (R&S)

São atividades que estão plenamente interligadas, o fato dessas atividades serem interligadas fez com que ousassem apresentá-las como um único processo; ou seja como captação de pessoas. (ARAUJO,2006, p.15)

A idéia é tratar ambas como uma atividade única, na medida em que esta compreende "toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades presente e futuras" .(DUTRA, 2002, apud ARAUJO,2006,p.16).

Recrutamento, que é " o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego" de acordo com Milko Vick e Boubreau,(2000 apud ARAUJO, 2006, p.15).

Em outras palavras, recrutar não pode ser entendido como sinônimo de atrair pessoas; ao contrário, a função do recrutamento é suprir as necessidades da organização, ou melhor, "abastecer adequadamente o processo e seleção",como afirma Chiavenato.(1997 apud ARAUJO,2006, P.15).

Em suma, trata-se de uma forma de as empresas suprirem as suas necessidades de Recursos Humanos, para atingir seus objetivos por intermédio de uma estrutura social realmente qualificada.(ARAUJO,2006,p.15).

3.2 Cargos e Salário (C&S)

A atividade de cargo e salário (C&S) é apresentada aqui pensando em foco estratégico. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996 apud ARAUJO,2006,p.15), a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização e também como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.

Desde modo, os autores complementam tal enfoque, ao mencionarem que a política de remuneração de uma organização representa um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais.(ARAUJO,2006,p.44).

E vale acrescentar que o foco estratégico, principalmente na atividade de cargos e salário (C&S), inclui com enorme ênfase uma relação direta com a otimização dos resultados globais da organização.

É constituída pelos já bastante conhecidos " fatores motivadores e higiênicos" de F. Herzberg (1959 apud ARAUJO,2006, p.44), onde divide as necessidades do ser humano em fatores higiênicos caracterizados por abranger todos os benefícios oferecidos pelas organizações, tais como o ambiente de trabalho, o relacionamento com as demais pessoas hierarquias existentes, que podem gerar insatisfação; e os fatores motivadores, que se relacionam com a posição ocupada e os demais requisitos derivados deste, como responsabilidade com as atividades realizadas, reconhecimento e crescimento profissional levantando de possíveis graus de insatisfação á satisfação plena ou quase plena. (ARAUJO,2006,p.44).

3.2.1 *Treinamento e Desenvolvimento (T&D)*

Foi criada com o intuito de que as pessoas da organização pudessem ser mais bem capacitadas a ocupar determinadas posições na organização e / ou desenvolver seu potencial na posição ocupada. Note que T&D pode enfatizar tanto a tarefa quanto a pessoa que vai executá-la, buscando um aprendizado ou aprimoramento com resultado final.(ARAUJO,2006, p.92).

Essa preocupação é percebida por meio da educação gradual voltada tanto para a pessoa ou equipe de participantes do processo, quanto para o próprio processo, visando a resultados finais excepcionais.(ARAUJO,2006,p.92).

Destaca-se o conceito oferecido por Barreto (1995,p.92 apud ARAUJO, 2006,p.92), que sugere ser este (o treinamento) " a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinadas empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa".

Um posicionamento interessante e um pouco mais abrangente e mais atual é dado por Milkovich e Boudreau (2000,p.90 apud ARAUJO, 2006,p.92), que consideram o " treinamento um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais".

Réus (2002, p.93 apud ARAUJO,2006,p.92) comenta que:

"A aprendizagem significa uma mudança no comportamento das pessoas por meio da incorporação de novas atitudes, novos hábitos, conhecimentos e destreza".

Trata-se, portanto, de uma modificação constante, fruto da experiência de cada uma dessas pessoas. Em outras palavras, é a adaptação destas dentro de uma novas realidade, o que é facilitado pelo processo de treinamento.

Outra premissa após a implantação do Treinamento e Desenvolvimento é o Feedback que é fundamental para o momento seguinte, no qual apenas os verdadeiros talentos poderão partir para o seu desenvolvimento pessoal, que permitirá " aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização".(MILKOVICH;BOUDREAU, 2000, p.94 apud ARAUJO,2006, p.92).

Uma outra definição contrária do posicionamento, é desenvolver qualidades no Recursos Humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais.(SHINYASHIKI,1998, p.94 apud ARAUJO, 2006, p.92).

Vantagem na aplicação de ganho em competitividade, identificação dos pontos fortes e fracos das pessoas e da organizações com um todo, capacitar e aumentar a lucratividade da empresa, propiciar um clima organizacional saudável e reduzir desperdício e o retrabalho.(ARAUJO,2006, p.92).

3.2.2 Plano de Carreira

"Carreira passa a idéia de um caminho estruturado de organismos e tempo com espaço que pode ser seguido por alguém".(VAN MAANEN,1977, p.154 apud ARAUJO,2006,p.124).

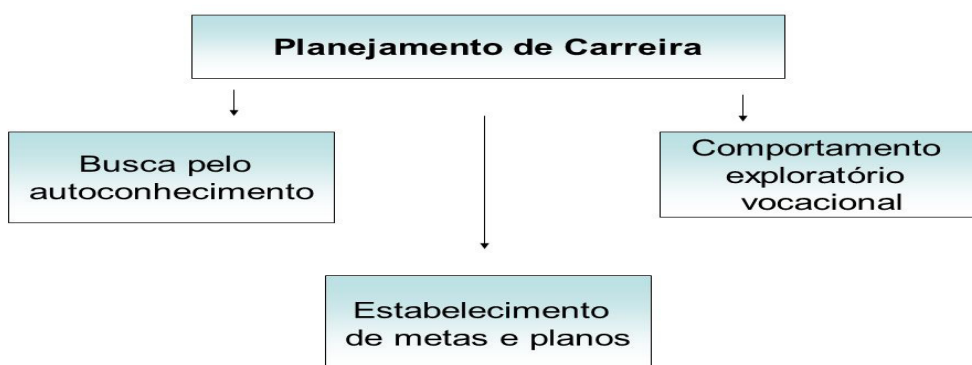
E, em se tratando de organização, esta estrada deve ser construída baseada numa grande identidade da empresa com as pessoas. No momento que a decisão é administrar a carreira, decida com base no raciocínio, na lógica, no cálculo objetivo" (CASE; BOTELHO,2011, p,124 apud ARAUJO,2006, p.124).

Sem esquecer que persistência aliada a planejamento torna o procedimento bem mais dinâmico e possível de ser concluído, dando origem a um plano de carreira consistente.

De uma forma mais sucinta, podemos partir para a definição da palavra carreira como sendo "uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiência e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa" .(HALL,1976.p124 apud ARAUJO,2006, p.124).

A vantagem da implementação do plano de carreira em uma organização e a retenção de talentos, movimentação de pessoal eficaz e eficiente identificação do perfil. Conforme mostra a figura abaixo.

Figura 4 - Título - Vantagens proporcionadas pelo planejamento de carreira.



Teixeira, 2008.

4 A ESTRATÉGIA DO BALANCED SCORECARD NO RECURSOS HUMANOS.

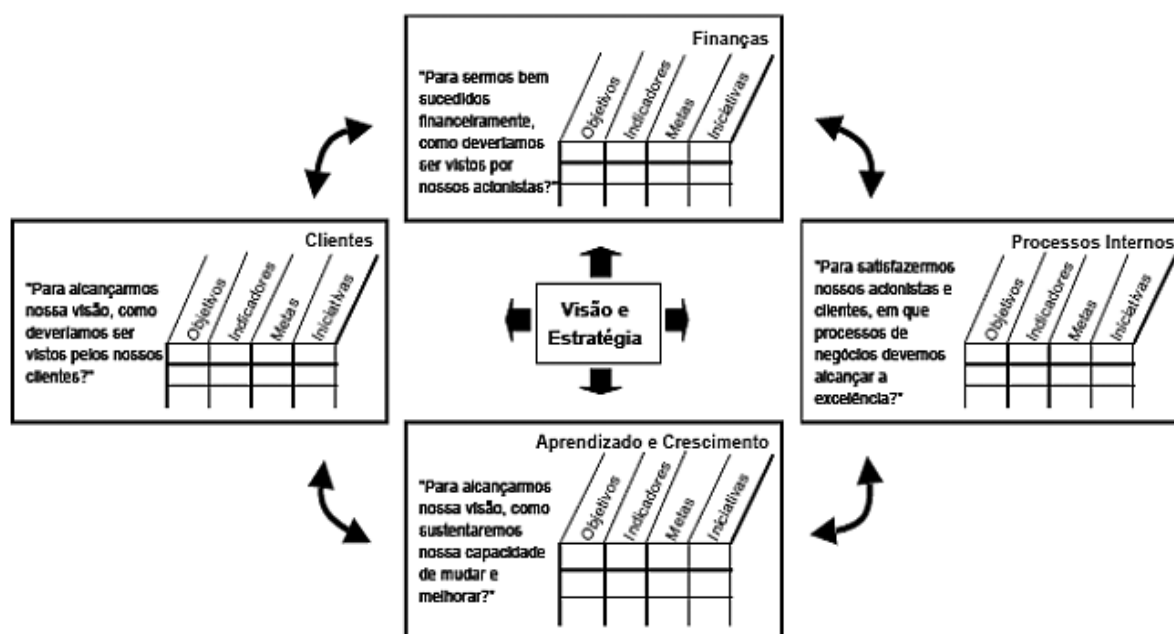
O Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial que traduz a visão e a estratégia organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.(KAPLAN;NORTON,1997,p.8).

O Balanced Scorecard traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Cria-se uma estrutura, de linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. (KAPLAN;NORTON,1997,p.25).

Para articular e comunicar a estratégia da empresa, e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Deve ser utilizada como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.

Exemplifica na figura abaixo:

Figura 5- Título - O Balanced Scorecard e a estrutura estratégica .



A abordagem do Scorecard, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. (KAPLAN; NORTON,1997, p.38).

Demonstração na figura abaixo:

Figura 6- Título - Gerenciando a estratégia: quatro processos (adaptado de Kaplan e Norton,1996).

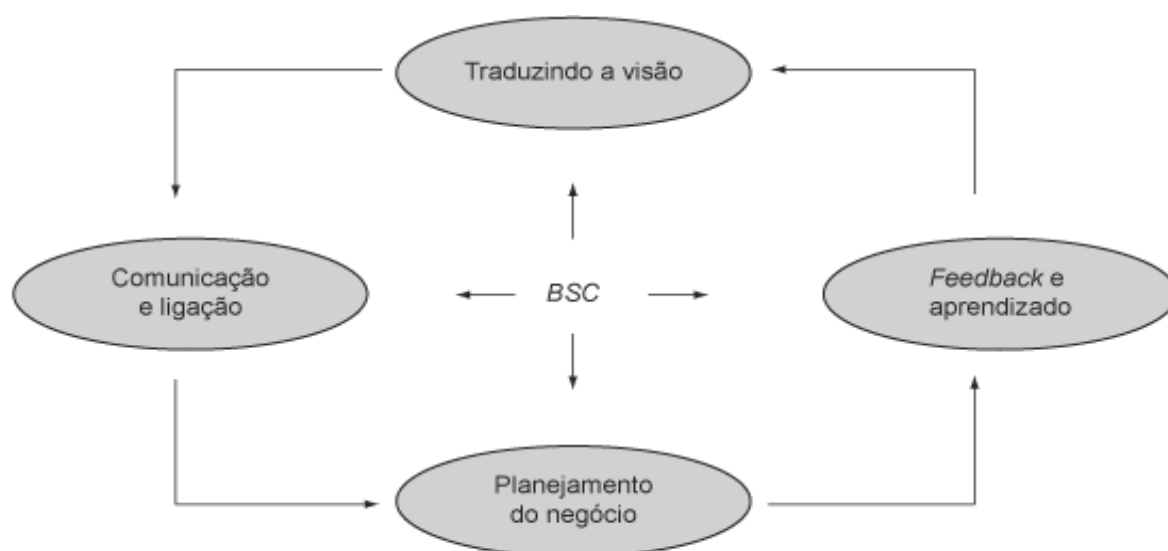


Figura 2. Gerenciando a Estratégia: quatro processos (adaptado de Kaplan e Norton, 1996).

Fonte: KAPLAN e NORTON 1997, p.38)

A estratégia é como a escolha dos segmentos de mercado e clientes, é a unidades de negócios que pretende servir, identificando os processos internos e críticos nos quais deve-se atingir a excelência para concretizar suas propostas de valores aos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos e financeiros. (KAPLAN ; NORTON,1997,p.38).

Ao iniciarem o desenvolvimento da perspectiva financeira para os executivos da unidades de negócios devem identificar as medidas adequadas á sua estratégia, os objetivos e medidas financeiro precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do Scorecard. (KAPLAN;NORTON,1997, p.50).

4.1 Os Objetivos Financeiros á Estratégia da Unidade de Negócios

Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. (KAPLAN;NORTON,1997,p.50).

A teoria da estratégia empresarial sugere várias estratégias diferentes que as unidades de negócios podem seguir, desde o crescimento agressivo da participação de mercado á consolidação, saída e liquidação. Para simplificar, identificaremos apenas três fases:

- Crescimento
- Sustentação
- Colheita

As empresas que se encontram nessa fase podem até operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido.

O objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões. (KAPLAN;NORTON, 1997, p.77).

4.2 Indicadores que Impulsionam o Desempenho

O Balanced Scorecard é conjunto de indicadores que proporcionam aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente de toda a empresa. (KAPLAN;NORTON,2004,p.7)

Os indicadores financeiros, que mostram os resultados das ações do passado, e os complementam com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, e com os processos internos, e a capacidade das organizações de aprender a melhorar as atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro.(KAPLAN;NORTON,2004,p.7).

Figura 7 - Título - O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica



Fonte: KAPLAN e NORTON (2004, p.7).

Para colocar em funcionamento o Balanced Scorecard, as empresas precisam definir metas de prazo, qualidade, desempenho e de serviços, para depois converter essas metas em indicadores específicos. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.7)

Os indicadores de satisfação dos clientes e de desempenhos internos dos negócios e inovação, decorrem da vida do mundo próprio da empresa e de suas perspectivas sobre os fatores críticos do sucesso. Até mesmo um excelente conjunto de indicadores do Balanced Scorecard não garante uma estratégia vitoriosa. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.7).

Tais indicadores apenas traduzem a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis.

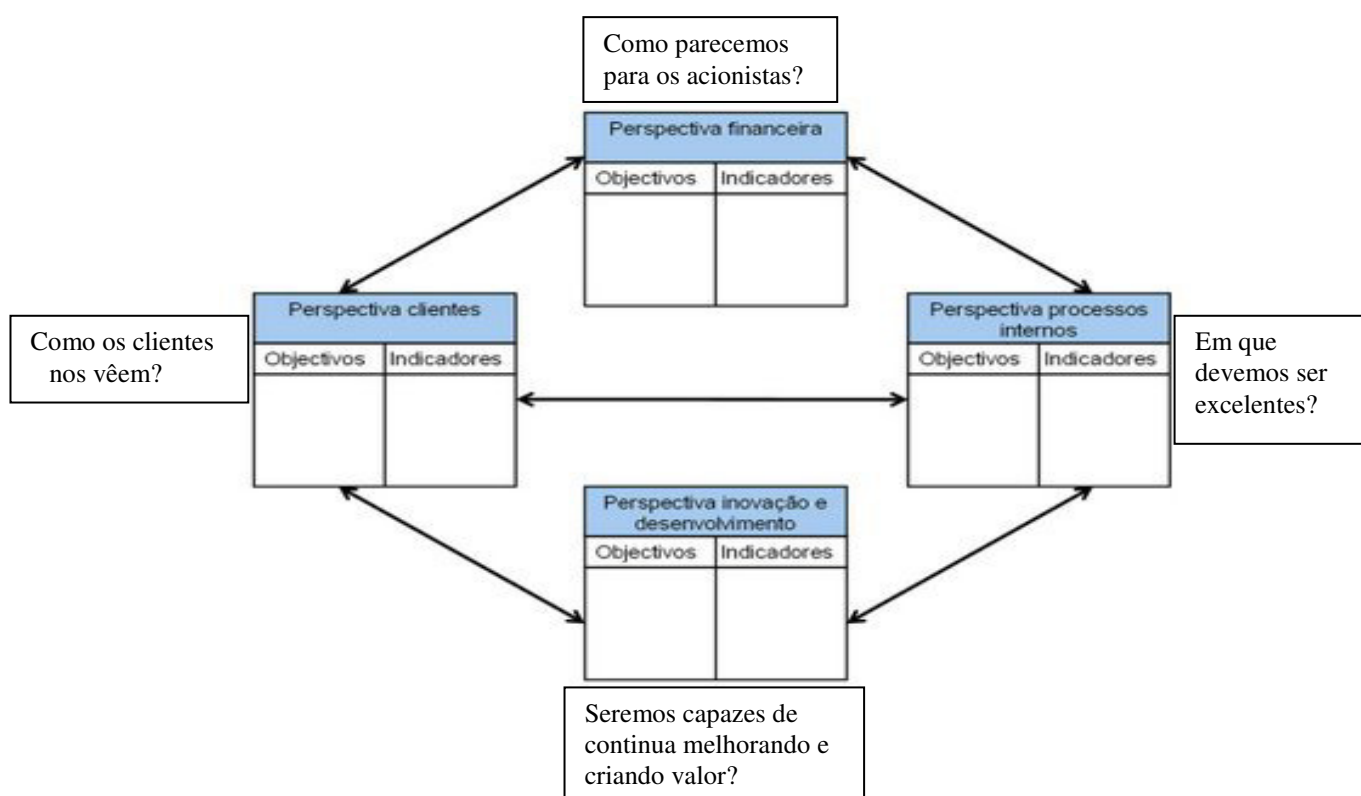
A não-conversão do melhor desempenho operacional, conforme evidenciado pelo Balanced Scorecard em melhor desempenho financeiro deve remeter os executivos de volta à mesa de reuniões para repensar a estratégia da empresa ou reformular os planos de implementação. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.28).

Por outro lado, é bem adequado ao tipo de organização almejada por muitas empresas que coloca no centro a estratégia e a visão, e não o controle.

Estabelece metas, mas presume que as pessoas adotarão quaisquer comportamentos e ações imprescindíveis à realização desses objetivos e os indicadores destinam-se a congregar as pessoas em busca da visão geral. (KAPLAN;NORTON,2004, p.28).

Todavia, a mensuração eficaz deve ser parte integrante do processo gerencial. O Balanced Scorecard, proposto pela primeira vez na Harvard Business Review, oferece aos executivos um referencial compreensivo para traduzir os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de indicadores de desempenho. O Scorecard propõe aos gerentes quatro diferentes perspectivas para a escolha dos indicadores. Ele complementa os indicadores financeiros tradicionais com medidas de desempenhos referentes aos clientes, aos processos internos e às atividades de inovações e melhorias. Assim mostra figura expressada por Kaplan e Norton abaixo:

Figura 8 - Título - O Balanced Scorecard e os indicadores de desempenho.



Fonte: KAPLAN E NORTON (2004,p.28).

4.3 Empresa - Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações em comparação ao Planejamento Estratégico de RH no TCU- Tribunal de contas da União.

O órgão Anatel em comparação ao TCU estão sendo utilizados como cases de sucessos em consonâncias entre as análises bibliográficas pesquisadas.

Criada pela Lei Geral de Telecomunicações (Lei 9.472, de 16 de julho de 1997), a Anatel foi a primeira agência reguladora a ser instalada no Brasil, em 5 de novembro de 1997.

Conforme estabelece a Lei 9.472/1997, a Anatel é uma entidade integrante da Administração Pública Federal indireta, submetida a regime autárquico especial e vinculada ao Ministério das Comunicações. É administrativamente independente e financeiramente autônoma.

Com sede em Brasília, a Anatel realiza as atividades de fiscalização e mantém contato mais próximo com a sociedade por meio de Gerências Regionais e Unidades Operacionais em todas as capitais brasileiras.

A Agência trabalha com foco em sua missão de promover o desenvolvimento das telecomunicações do País de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infraestrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional.

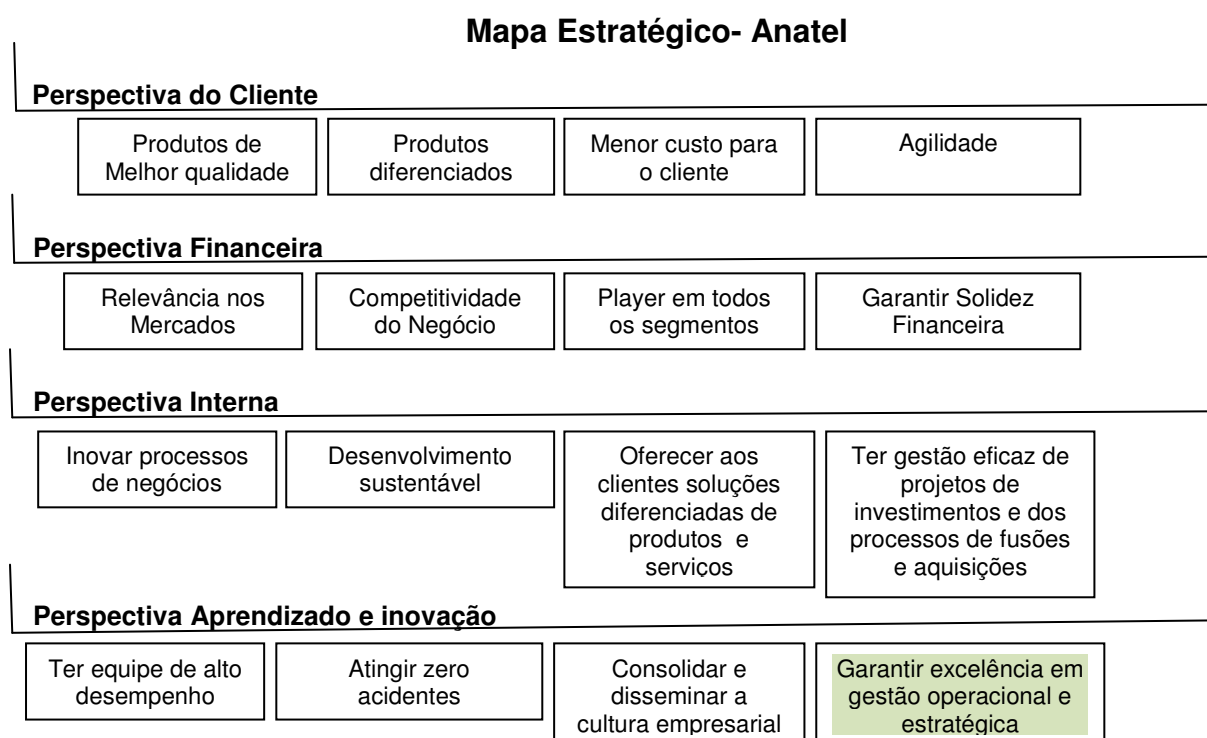
Diferente do TCU que é um tribunal administrativo. Julga as contas de administradores públicos e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos federais, bem como as contas de qualquer pessoa que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário.

A função fiscalizadora compreende a realização de auditorias e inspeções, por iniciativa própria, por solicitação do Congresso Nacional ou para apuração de denúncias, em órgãos e entidades federais, em programas de governo, bem como a apreciação da legalidade dos atos de concessão de aposentadorias, reformas, pensões e admissão de pessoal no serviço público federal e a fiscalização de renúncias de receitas e de atos e contratos administrativos em geral.

A fiscalização é a forma de atuação pela qual são alocados recursos humanos e materiais com o objetivo de avaliar a gestão dos recursos públicos. Esse processo consiste, basicamente, em capturar dados e informações, analisar, produzir um diagnóstico e formar um juízo de valor.

Indicadores demonstrativos de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos na Anatel.

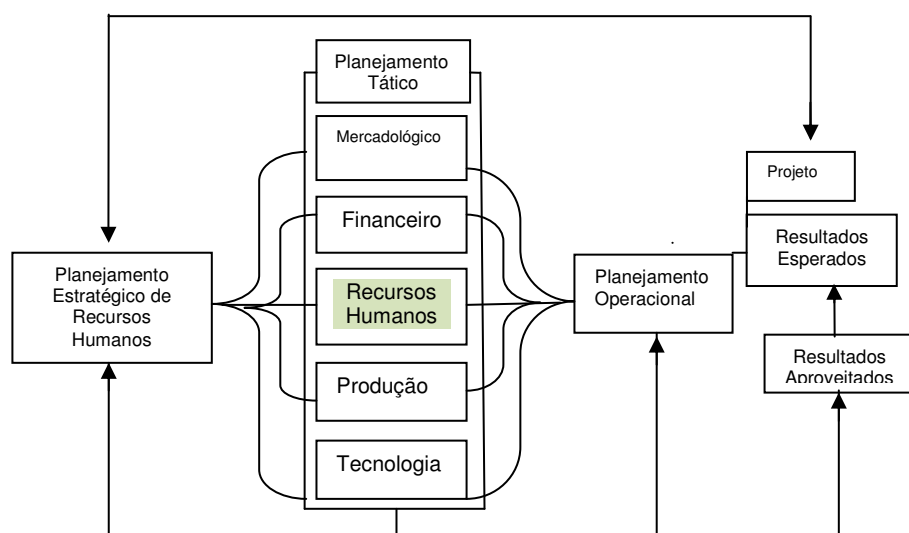
Figura 9 - Título - Mapa de desempenho estratégico- Anatel



Fonte: Google: Mapa estratégico Anatel, 2004, imagem disponível no site <http://www.anatel.gov.br>

Os demais sistemas de indicadores buscam nesta perspectiva o controle e melhoria dos departamentos existentes, e não nos processos, os órgãos também pecam quando busca, simplesmente a melhoria dos processos, isto irá gerar melhorias locais, mas dificilmente criará vantagens competitivas. (COSTA, 2012, p.05)

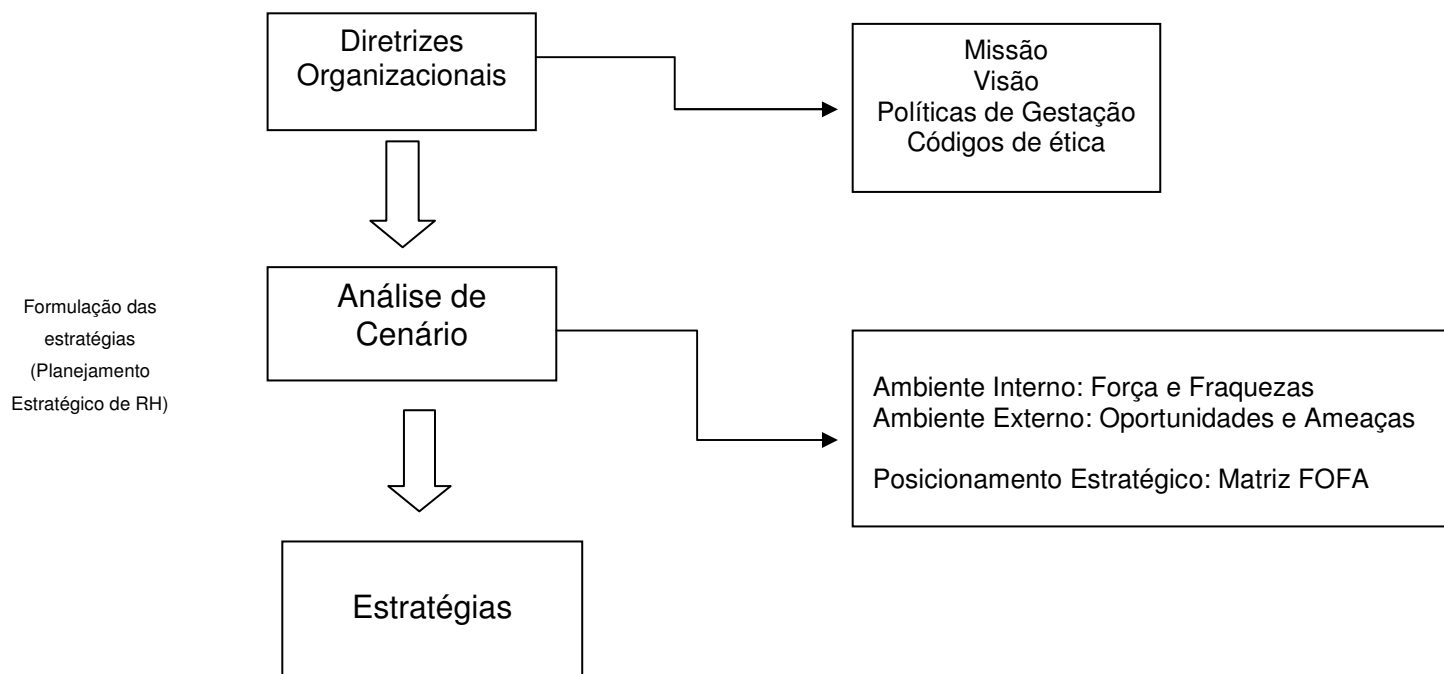
Figura 10 - Título - Indicadores de desempenho operacional- Anatel



Fonte: Google: indicadores de desempenho Anatel, 2004, imagem disponível no site <http://www.anatel.gov.br>

Avaliação de Resultados Organizacionais por meio de indicadores de desempenho de Recursos Humanos .

Figura 11 - Título - Planejamento estratégico de Recursos Humanos- Anatel



Fonte: Google: Planejamento Estratégico Anatel, 2004, imagem disponível no site <http://www.anatel.gov.br>

O absenteísmo é a ausência do funcionário ao trabalho. Esta ausência pode ser por falta justificada, faltas injustificadas, atestados ou licenças médicas.

Dejous (1992 apud SILVA, 2009,p.9) relata que as faltas ao trabalho estão relacionadas com o limite de tolerância do trabalhador frente as condições de trabalho.

A observação de fatores como condição de trabalho estilo de liderança e relacionamentos interpessoais ajuda a entender o impacto do absenteísmo nas organizações. A ausência ao trabalho afeta diretamente a produtividade, pois a organização precisa delegar as tarefas do faltante a outro funcionário, deixando - o sobrecarregado de atividades. Á falta ao trabalho também traz perdas para o funcionários que a comete,pois além dos descontos de remuneração ainda há a possibilidade de ser punido conforme os procedimentos internos da empresa que geralmente culminam com a demissão por justa causa. .

Figura 12 - Título - Indicador de RH - Rotatividade e Absenteísmo - Anatel

Serviços	Indicadores	Objetivo do Indicador	Fórmula do Indicador	Unidade de Medida	Prioridade	2 009	2010
Rotatividade	Rotatividade	Medir a flutuação (entrada e saída) no quadro de pessoal da Anatel	$\frac{((\text{Número de Desligamentos} + \text{Número de Egressos})/2/\text{Número de Servidores Ativos no último dia do mês anterior})}{1}$	%	Anual	9,6%	5,4%
Educação Continuada	Carga horária média de capacitação por servidor	Identificar a quantidade média de horas de capacitação que cada servidor está recebendo	$\frac{\text{Total de horas de capacitação realizadas}}{\text{total de servidores}}$	Horas	Anual	38,77 h	65,56 h
	Servidores capacitados	Medir a quantidade de servidores capacitados frente ao quadro geral da Anatel	$\frac{\text{Total de servidores capacitados}}{\text{total de servidores da Anatel}}$	%	Anual	70,9%	87,0%
	Servidores com pós-graduação, mestrado ou doutorado	Medir o percentual de servidores da Anatel com títulos de pós-graduação, mestrado e doutorado	$\frac{\text{Total de servidores com títulos de pós-graduação, mestrado e doutorado}}{\text{Total de servidores da Anatel}}$	%	Anual	-	22,3%
	Execução orçamentária de capacitação	Medir o percentual de execução do orçamento de capacitação	$\frac{\text{Valor total empenhado}}{\text{valor total liberado para empenho}}$	%	Anual	82,4%	93,8%
	Orçamento médio de capacitação por servidor	Calcular o orçamento médio de capacitação por servidor da Anatel.	$\frac{\text{Valor do orçamento liberado de capacitação}}{\text{total de servidores da Anatel no último dia do ano}}$	R\$	Anual	R\$ 3.460,14	R\$ 2.772,57
Absenteísmo	Absenteísmo Geral	Medir o percentual de dias úteis de trabalho em que os servidores estão ausentes (considera licenças, afastamentos, concessões, penalidades e ausências/atrasos sem justificativa). Não se considera afastamento para Missão no Exterior e Afastamento para Participar em Sindicância	$\frac{\text{Número de funcionários X dias trabalhados/ano} = \text{Resultado (R)}}{\text{Número de faltas no ano/R X 100\%}}$	%	Anual	4,3%	5,6%
	Absenteísmo Voluntário	Medir o percentual de ausência no trabalho por razões particulares não justificada por doença (interesses particulares, acompanhamento de cônjuge)	$\frac{\text{Número de funcionários X dias trabalhados/ano} = \text{Resultado (R)}}{\text{Número de faltas no ano/R X 100\%}}$	%	Anual	0,1%	0,3%
	Absenteísmo por Doença	Medir o percentual de todas as ausências por doença ou por procedimento médico, do servidor ou de pessoa da família, excetuam-se os acidentes de trabalho	$\frac{\text{Número de funcionários X dias trabalhados/ano} = \text{Resultado (R)}}{\text{Número de faltas no ano/R X 100\%}}$	%	Anual	2,3%	3,5%
	Absenteísmo por Patologia Profissional	Medir o percentual de ausências por acidentes de trabalho ou doença profissional	$\frac{\text{Número de funcionários X dias trabalhados/ano} = \text{Resultado (R)}}{\text{Número de faltas no ano/R X 100\%}}$	%	Anual	0,0%	0,02%
	Absenteísmo Legal	Medir o percentual de faltas no serviço amparadas por leis, tais como: gestação, paternidade e adoção, falecimento, casamento, doação de sangue, disposição da justiça eleitoral, etc.	$\frac{\text{Número de funcionários X dias trabalhados/ano} = \text{Resultado (R)}}{\text{Número de faltas no ano/R X 100\%}}$	%	Anual	1,9%	1,8%
	Absenteísmo Compulsório	Medir o percentual de ausências ao trabalho a suspensões disciplinares	$\frac{\text{Número de funcionários X dias trabalhados/ano} = \text{Resultado (R)}}{\text{Número de faltas no ano/R X 100\%}}$	%	Anual	0,0%	0,01%
Acidente de trabalho	Acidentes de Trabalho	Percentual de dias de licença médica por motivo de Acidentes de Trabalho	$\frac{\text{Dias de licença médica por motivo de Acidente de Trabalho}}{\text{Total de dias de licença médica}}$	%	Anual	0,1%	0,7%
Desempenho Funcional	Notas de Avaliação de Desempenho	Verificar a nota média atribuída aos servidores em avaliação de desempenho para fins de gratificação de desempenho (GDAR/GDATR/GDPCAR)	$\frac{\sum \text{Notas de Avaliação de Desempenho dos Servidores}}{\text{Total de Servidores Avaliados}}$	-	Anual	-	95,1

Fonte: Google: Absenteísmo e Rotatividade Anatel, 2011, imagem disponível no site <http://www.anatel.gov.br>

A rotatividade na Anatel no ano de 2010 foi impactada pela volta de parte dos servidores para a Telebrás e restante das nomeações de concursados para os cargos de nível médio, mas ainda assim representou uma redução em relação 2009.

Embora a Anatel tenha sofrido um contingenciamento de recursos orçamentários em 2010, que afetou profundamente o orçamento de capacitação, a média de carga horária por servidor superou a meta fixada e quase dobrou em relação à 2009, devido aos incentivos dados para realização de cursos online e gratuitos, oferecidos por outros órgãos públicos e instituições de ensino. (COSTA,2012,p.03)

O percentual de servidores capacitados da Anatel cresceu em relação à 2009, mas não o suficiente para alcançar a meta proposta. Não foi possível calcular o percentual do quadro de servidores com títulos de pós-graduação, mestrado e doutorado em 2009, visto que o sistema não separa esses dados por ano, sendo considerado um valor acumulado ao longo dos anos.

Embora a Anatel tenha sofrido um contingenciamento de recursos orçamentários em 2010, que afetou profundamente o orçamento de capacitação, a execução orçamentária cresceu significativamente em relação à 2009, mas não atingiu a execução plena devido a dificuldades com o rito de contratação da Anatel.

A média de orçamento de capacitação por servidor da Anatel em 2010 foi afetada pelo contingenciamento de recursos e pelo aumento do quadro, com a entrada de novos concursados ao longo do ano. (COSTA,2012,p.04)

O índice de absenteísmo geral da Anatel aumentou em relação à 2009, principalmente devido às ausências voluntárias (licença para tratar de interesses particulares e acompanhamento de cônjuge) e ausências por motivo de saúde.

O absenteísmo voluntário teve leve aumento em 2010 devido às concessões de licenças para tratar de interesses particulares. Em compensação, o número de dias relativos à atrasos e faltas injustificadas diminuiu em relação à 2009. O absenteísmo por motivo de doença aumentou significativamente em relação à 2009.

A quantidade de dias de afastamento por doença dos servidores cresceu cerca de 50% em relação à 2009. Os dias de afastamentos por motivo de doença em pessoa da família também mais que duplicaram em relação à 2009. O absenteísmo por patologias profissionais apresentou leve aumento em 2010 devido a um acidente automobilístico ocorrido em uma das Unidades Operacionais da Anatel. (COSTA,2012,p.6)

O absenteísmo devido às licenças, afastamentos e concessões legais caiu em relação à 2009, com impactos principalmente das licenças maternidades e respectivas prorrogações. O absenteísmo compulsório foi registrado em 2010, ao contrário do ocorrido em 2009, devido à aplicação de uma suspensão disciplinar a servidor.

Os dias de licenças médicas por motivo de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais apresentou leve aumento em 2010 devido a um acidente automobilístico ocorrido em uma das Unidades Operacionais da Anatel.

As informações coletadas auxiliarão no entendimento específico sobre o real funcionamento da padronização do planejamento estratégico das ações de controle da Anatel e do TCU, orientando a sua atuação como indutor do processo de aperfeiçoamento da governança e da gestão de pessoas da APF. Além disso, este trabalho facilitará a identificação de bons exemplos e modelos a serem comparados.

A governança de pessoas no TCU aplica-se desses princípios e práticas com enfoque na utilização do capital humano pelas organizações. Nesse sentido, pode-se entender que governança de pessoas é como o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas.

Em outras palavras, pode-se entender que a governança de pessoas é como componente fundamental das organizações, compreendendo os sistemas pelos quais a supervisão e a liderança são exercidas, com vistas à aplicação efetiva de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas na consecução dos objetivos organizacionais.

Nessa linha, a boa governança de pessoas pode contribuir para maximizar o valor do capital humano da organização, de modo a obter maior sinergia no uso da força de trabalho e compatibilizar as expectativas das partes interessadas (stakeholders).

Vale lembrar que o capital humano é o principal ativo de qualquer organização pública e privada, pois são as pessoas que detêm o conhecimento organizacional e que determinam a capacidade de prestação de serviços à sociedade. Portanto, a boa governança de pessoas é fundamental para assegurar que os agentes públicos, incluindo os membros da alta direção, sejam governados de modo que os interesses da sociedade sejam atendidos a custos e riscos mínimos razoáveis. (COSTA, 2012, p.7)

Figura 13 - Título - Indicador de RH - Modelo de avaliação Rotatividade e Absenteísmo - TCU

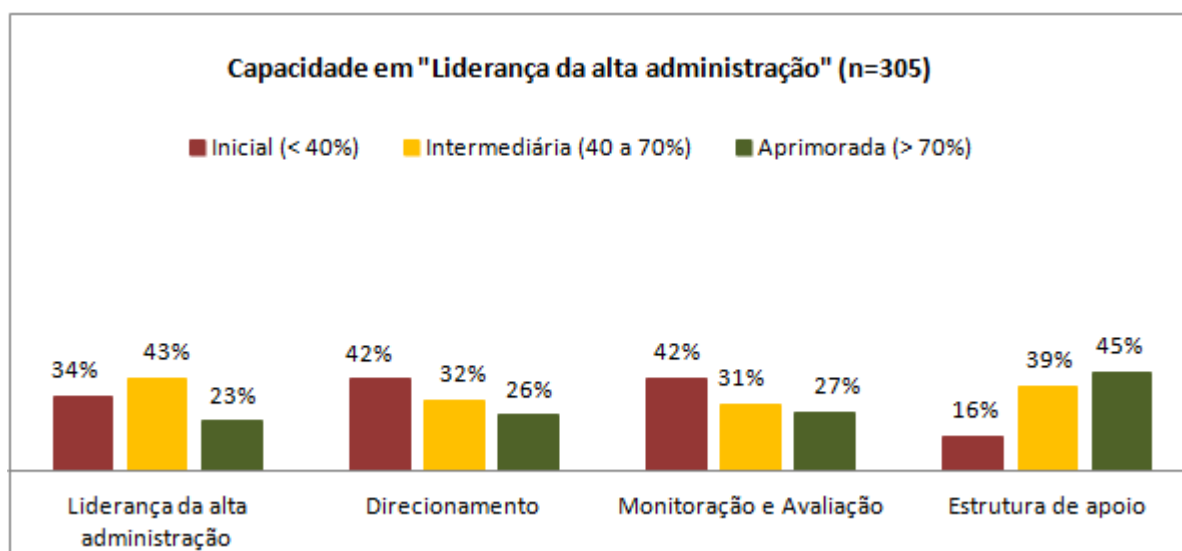


Fonte: modelo de avaliação TCU 2005, apud (COSTA, 2012, p.10)

Esse modelo está fundamentado no entendimento de que a alta administração é a **única responsável** pelo estabelecimento dos processos de liderança, cujo objetivo é dirigir os esforços da organização para a obtenção de resultados em benefício da sociedade. Entre esses processos destacam-se os seguintes: estabelecer a estratégia da organização para cumprir sua missão; definir objetivos, indicadores e metas organizacionais.

figura abaixo apresenta a distribuição das organizações por estágio de capacidade no componente, cujas questões foram agrupadas em três conjuntos (direção, monitoramento e avaliação, e estrutura de apoio) para facilitar a visualização do resultado:

Figura 14. Capacidade em liderança da alta administração -TCU

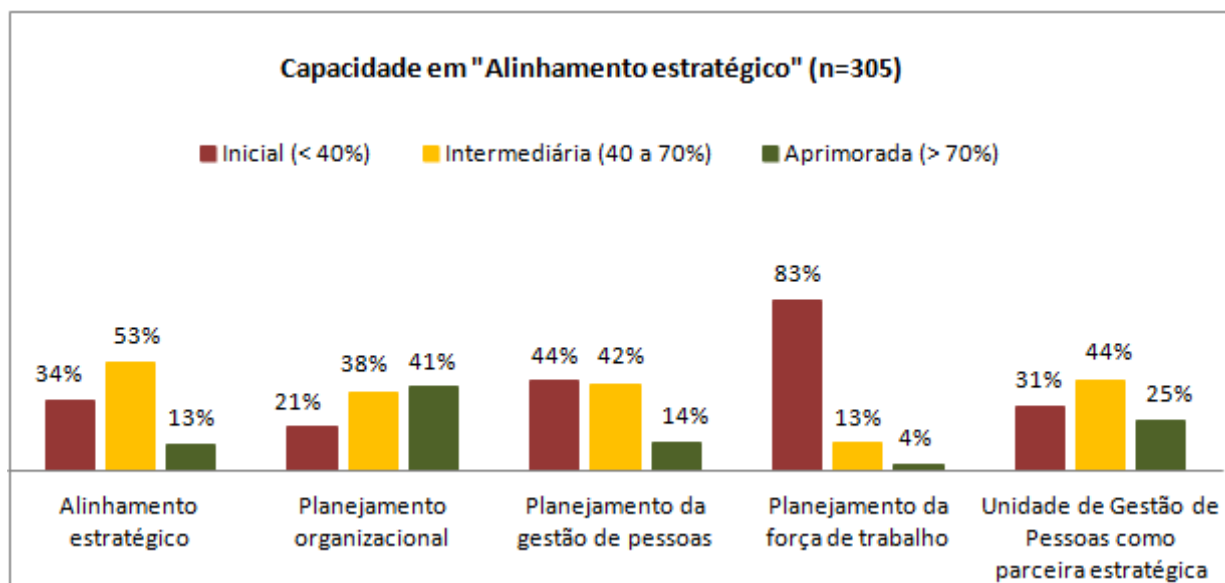


Fonte: Liderança da alta administração TCU 2005,apud (COSTA,2012,p.10)

O resultado indica elevada probabilidade de políticas e práticas de gestão de pessoas não estarem alinhadas com os objetivos estratégicos das organizações avaliadas. A situação no fator “Planejamento da força de trabalho” é a que mais chama a atenção, com 83% dos respondentes na faixa inicial. Essa informação indica a existência de grandes oportunidades de melhoria no que diz respeito ao aproveitamento e dimensionamento da força de trabalho da APF, assim como no que se refere aos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.

Esse cenário é preocupante, entre outras razões, porque a estratégia de gestão de pessoas deve ser definida em harmonia com os instrumentos que derivam dos processos de planejamento organizacional, especialmente com o plano estratégico da organização. A falta desses instrumentos dificulta o alinhamento desejado e o estabelecimento de diretrizes para a gestão de pessoas. (COSTA,2012,p.7)

Figura 15. Alinhamento estratégico - TCU



Fonte: Alinhamento estratégico TCU 2005, apud (COSTA, 2012, p.14)

A consequência provável dessa situação é que muitos processos de seleção de gestores e de alocação/movimentação de servidores não estejam resultando nas escolhas mais adequadas às necessidades organizacionais. A maior flexibilidade permitida pela legislação nos referidos processos não significa que princípios como os da impessoalidade, eficiência e transparência possam ser inobservados.

o setor público, todos os processos de seleção, alocação e movimentação de pessoas devem visar à escolha de candidatos que melhor atendam ao interesse público. A boa governança das organizações públicas depende da utilização de processo transparente, justo e formalizado que oriente o recrutamento e a escolha desses agentes. (COSTA, 2012, p.8)

Especialmente para as posições de liderança, os processos de recrutamento e seleção devem priorizar as competências dos candidatos (técnicas, gerenciais e interpessoais). Exemplos de competências essenciais para gerir bem pessoas são: habilidade.

Figura 16. Gestão de talentos - TCU

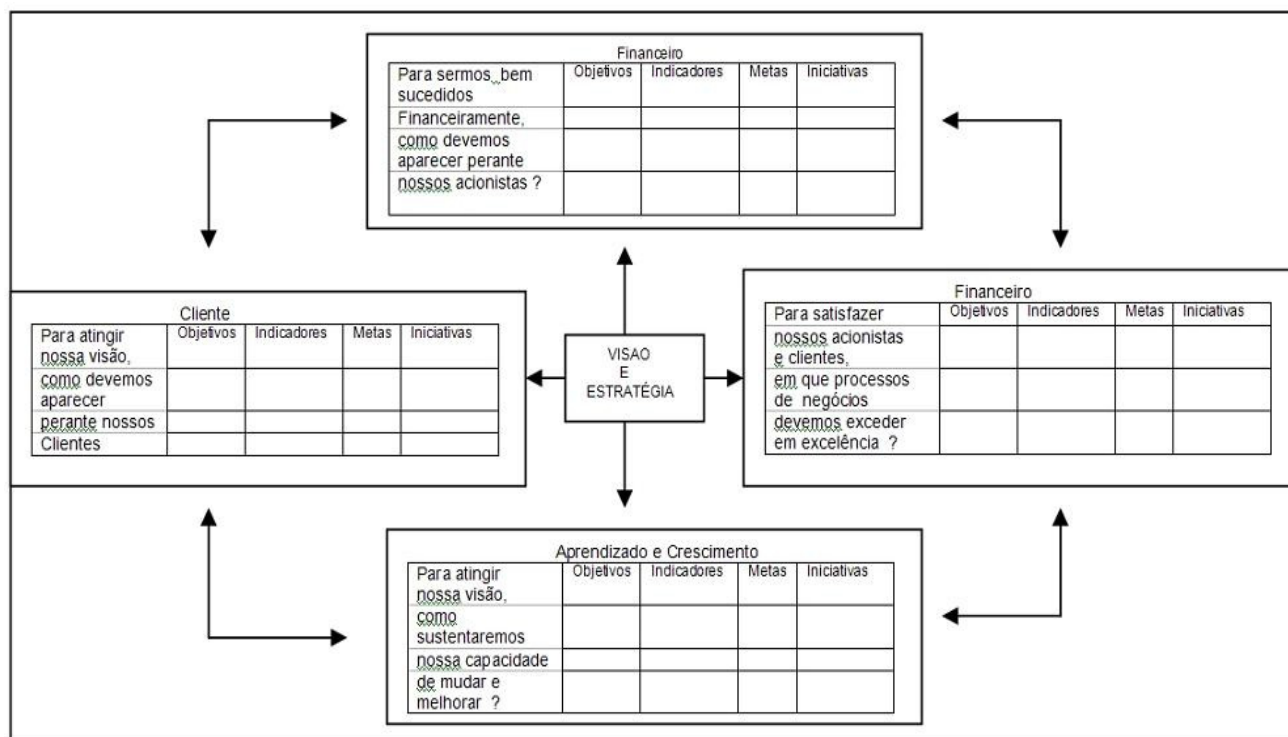


Fonte: Gestão de talentos TCU 2005, apud (COSTA, 2012, p.14)

4.4 Balanced Scorecard como Sistema Gerencial Estratégico

Essa nova ferramenta complementava os indicadores financeiros tradicionais com critérios que mensuravam o desempenho sob três outras perspectivas de aprendizado e crescimento. Compreende com na figura a abaixo:

Figura 17 - Título - Tradução da visão e da estratégia: Quatro perspectivas



Fonte: KAPLAN e NORTON, (2004, p.67).

O Scorecard ajusta o imprescindível sistema de Feedback estratégico de negócio que pode ser visto como um conjunto de hipóteses sobre relações de causa e efeitos.

O sistema de Feedback estratégico deve ser capaz de testar, validar e modificar as hipóteses embutidas na estratégia da unidade de negócios. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.67).

A função do Scorecard para as organizações:

- Esclarecer e atualizar a estratégia.
- Divulgar a estratégia em toda a empresa.
- Alinhar as metas das unidades e dos indivíduos com a estratégia.
- Conectar os objetivos estratégicos às metas de longo prazo e aos orçamentos anuais.

- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Conduzir avaliações do desempenho periódicas para conhecer e melhorar a estratégia.

4.4.1 Mapa Estratégico

Os mapas estratégicos fornecem ao Scorecard ferramentas que proporcionam aos empregados uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando trabalhar de maneira coordenada e colaborativa em prol das metas almejadas pela empresa. (KAPLAN;NORTON,2004,p.100).

Em uma representação visual, os objetivos críticos da empresa e das relações cruciais entre elas, impulsionando o desempenho da organização.

Em termos sucintos, o Scorecad indica os conhecimentos, habilidades e sistemas de que os empregados necessitarão (perspectivas de aprendizado e crescimento) para inovar e desenvolver as capacidades e eficiência estratégicas certas (perspectiva dos processos internos), capazes de fornecer valor específico ao mercado (perspectiva do cliente), que por fim resultará em maior valor para os acionistas (perspectiva financeira). (KAPLAN;NORTON,2004,p.102).

O mapa estratégico mostra como a organização planeja converter seus vários ativos em resultados almejados. As empresas podem usar este modelo para desenvolver seus próprios mapas estratégicos, com base no Scorecard que inserem os diferentes itens de uma organização, numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos vetores ou impulsores que possibilita que a organização descreva e ilustre, em linguagem clara e geral, seus objetivos, iniciativas e alvos. (KAPLAN;NORTON,2004,p.104).

Os indicadores utilizados para avaliar seu desempenho (como fatia de mercado e pesquisas entre clientes); são conexões fundamentais para as direções estratégicas. A melhor maneira de construir mapas estratégicos é de cima para baixo, partindo do destino e mapeando as rotas que levarão àquele ponto. (KAPLAN;NORTON,2004,p.107).

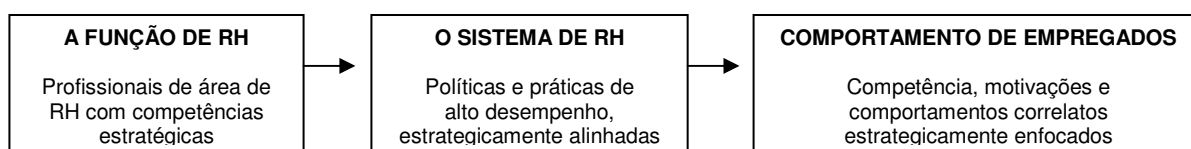
Os executivos da sede corporativa devem primeiro analisar a declaração da missão e os valores essenciais, qual a razão de ser da empresa e quais as suas

crenças. Com base nessas informações, os gerentes serão capazes de desenvolver a visão estratégica. (KAPLAN;NORTON,2004,p.104).

A visão estratégica deve oferecer uma imagem nítida dos objetivos gerais da organização por exemplo, tornar-se o líder setorial em lucros. Em seguida, compete à estratégia definir a lógica de como chegar a esse destino.(KAPLAN;NORTON 2004, p.100).

Veja na Figura abaixo a demonstração:

Figura 18 - Título - Arquitetura estratégica de Recursos Humanos



Fonte: BREACKER;HUSELID; ULRICK (2001,p.29).

Se o foco da estratégia corporativa é criar vantagem competitiva sustentável, o da estratégia de Recursos Humanos é igualmente nítido. Consiste em maximizar a contribuição da área para o mesmo objetivo, de modo a gerar valor para os acionistas, mas adotar um foco de alto desempenho para cada uma das políticas e práticas de Recursos Humanos não é suficiente. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.24).

Os pensamentos sistêmicos enfatiza as inter-relações dos componentes dos sistemas de Recursos Humanos entre si e os sistemas mais amplos de implementações das estratégias. A abordagem do Balanced Scorecard, de Robert Kaplan e David Norton, desbravou o conceito de ir além da simples avaliação financeira. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.24).

Para usar essa ferramenta, a empresa deve especificar não apenas os elementos financeiros de sua cadeia de valor, mas também os fatores relacionados com os clientes, com os processos internos e com as perspectivas de aprendizados e crescimento. Em seguida, deve-se desenvolver formas tangíveis de avaliar cada elemento. A premissa subjacente à abordagem do Balanced Scorecard é a de que os gerentes seniores dedicam atenção excessiva às dimensões financeiras do desempenho e negligenciam as forças que levam a esses resultados.

Afinal, os indicadores financeiros são inerentemente retrospectivos. Como os "vetores de desempenho" agora encontram-se sob controle gerencial, todo o sistema de mensuração do Balanced Scorecard estimula os gerentes a se envolverem

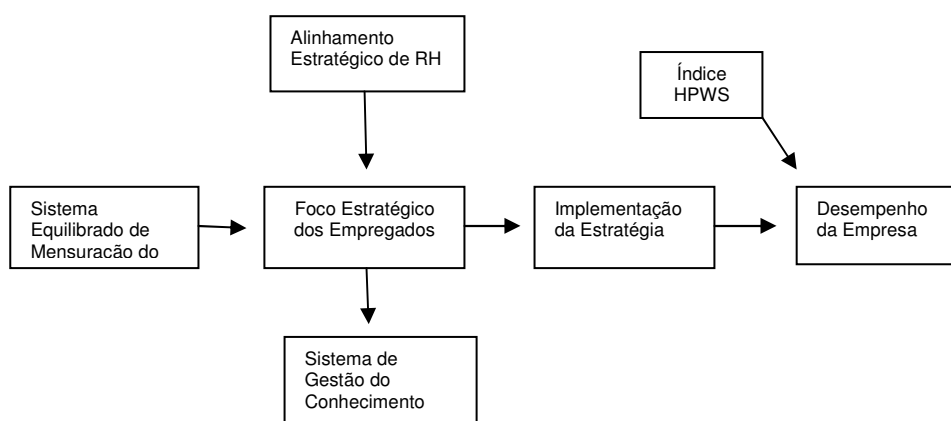
ativamente no processo de implementação da estratégia, em vez de simplesmente monitorarem os resultados financeiros. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.24).

Ao especificar os indicadores vitais dos processos internos, avaliá-los e divulgar rotineiramente entre os empregados o desempenho da empresa, com base nesses critérios, os gerentes garantem que toda a organização participa da implementação da estratégia. Assim, a abordagem do Balanço Scorecard transforma a estratégia em tarefa de todos. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.24).

Ao se concentrarem no modo como implementar a estratégia, em vez de apenas naquilo de que consiste a estratégia, eles facilitam a discussão sobre como divulgar as metas da empresa em toda a organização. Quando não se desenvolvem as metas estratégicas visando ao modo como elas serão implementadas e divulgadas em toda a organização, elas tendem a se torna muito genéricas por exemplo, "maximizar a eficiência operacional", ou "aumentar a presença nos mercados internacionais", ou "melhorar a produtividade"

(BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.24).

Figura 19 - Título - Sistema de Recursos Humanos e a estratégia.

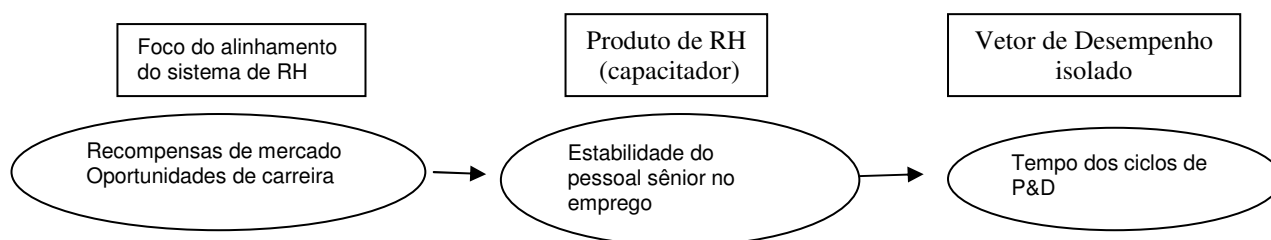


Fonte: BREACKER;HUSELID e ULRICH(2001,p.24)

A experiência é um bom exemplo de como o Recursos Humanos pode começar a vincular seu sistema de mensuração á estratégia da empresa, quando a organização como um todo não tiver participado da criação de um "mapa estratégico", conectando os indicadores antecedentes e consequentes do desempenho estratégico. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.48).

A imagem abaixo mostra a definição do mapa estratégico:

Figura 20 - Título - Interseção de Recursos Humanos e o Mapa Estratégico



Fonte: BREACKER;HUSELID e ULRICH (2001,p.48).

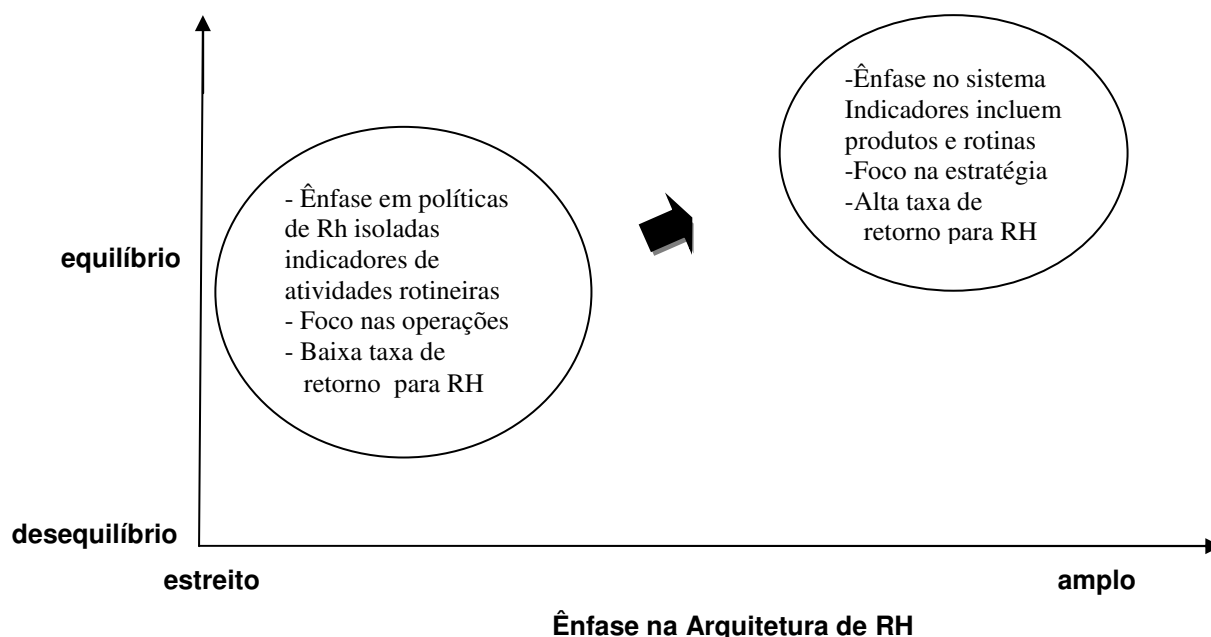
4.4.2 Scorecard de Recursos Humanos

O Scorecard de Recursos Humanos possibilita duas coisas importantes: gerenciar Recursos Humanos como ativo estratégico, demonstrar a contribuição para o sucesso financeiro da empresa. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.50)

Embora cada empresa desenvolva seu Scorecard à sua própria maneira, o Scorecard bem concebido conduz o raciocínio a quatro temas importantes: os principais produtos de Recursos Humanos que alavancarão o papel de Recursos Humanos na estratégia geral da empresa, o sistema de Trabalho de alto Desempenho e a eficiência com que se geram tais produtos. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.50).

Sistema mostrado abaixo:

Figura 21- Título - Sinergia da Estrutura de Mensuração



Fonte: BREACKER;HUSELID;ULRICH (2001,p.50)

O desempenho de Recursos Humanos tem consistido em adotar uma definição da área tão abrangente quanto possível, a ênfase no que chamamos arquitetura de Recursos Humanos. Isso envolve uma perspectiva diferente sobre o papel de "Recursos Humanos" na empresa como algumas novas idéias sobre as dimensões importantes de seu desempenho. O desenvolvimento do Scorecard de Recursos Humanos não deve ser visto como acontecimento único, nem mesmo como evento anual. Para gerenciar por mensuração, o Recursos Humanos deveria manter-se sintonizados com as mudanças nos vetores de desempenho. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.106).

Caso ocorram mudanças nesses vetores, ou se mudarem os principais produtos de Recursos Humanos que os apóiam, o Scorecard deve adaptar-se às novas condições. Ao construir o Scorecard de Recursos Humanos exclusivo de uma empresa, é preciso incluir um componente que mostre o grau de atualização dos produtos de Recursos Humanos. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.106).

A mesma perspectiva estratégica que orienta o desenvolvimento do Scorecard de Recursos Humanos também deve nortear a Gestão de Recursos Humanos. Do mesmo modo, é recomendável que se convidem gerente de linha para identificar seus próprios produtos potenciais. Tudo isso é parte da construção de nova e poderosa parceria. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.106).

4.4.3 Benchmarking no Recursos Humanos

Qualquer discussão sobre as análises de custos e benefícios dos investimentos em Gestão Recursos Humanos sempre suscita a questão do Benchmarking, ou o processo de levantamento de dados sobre vários aspectos do sistema de Gestão Recursos Humanos das empresas, em várias outras organizações, para depois utilizá-los como base de avaliação da própria empresa. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.106).

O Benchmarking podem ser classificados em dois grupos: os que se concentram em níveis específicos de determinada variável ou atributo e o Benchmarking de níveis de um atributo geralmente são realizados por meio de pesquisas e incluem grande quantidade de empresas. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.106).

Para que o Benchmarking ajude as organizações a desenvolver fontes de longo prazo, de vantagem competitiva, as informações decorrentes do processo teriam de ser

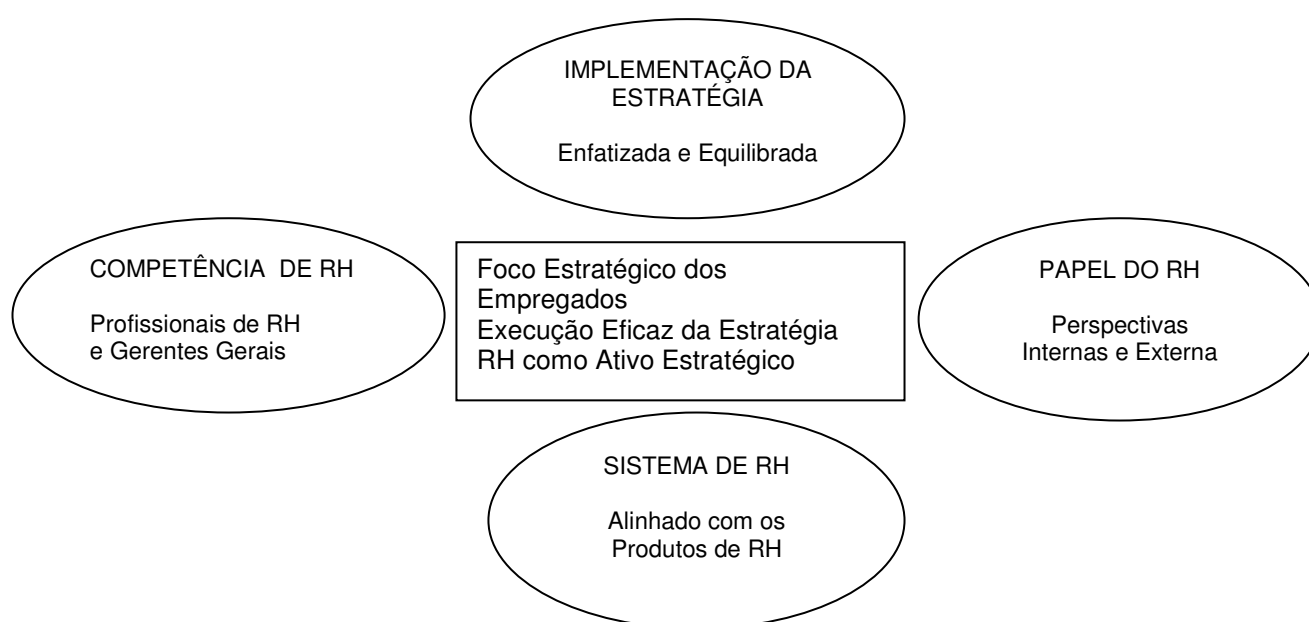
raras, difíceis de imitar, e valorizadas pelos clientes internos e externos da empresa. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.106).

O sistema de mensuração do desempenho de Recursos Humanos exerce papel fundamental no posicionamento da área de Recursos Humanos da empresa inclusive quanto á sua própria credibilidade também influência a capacidade de a organização capitalizar as atividades de Recursos Humanos como ativo estratégico.

Por esses motivos, é preciso ancorar esse sistema de mensuração a alguns princípios essenciais. Enfatiza-se que a arquitetura de Recursos Humanos deve estar alinhada com o processo de implementação da estratégia da empresa,como requisito para que Recursos Humanos sejam legitimamente considerados um ativo estratégico. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.106).

Também é um sistema de mensuração do desempenho de Recursos Humanos que ajuda as organizações a gerenciar esse ativo estratégico e a avaliar sua contribuição para o sucesso da empresa como um todo. Esse sistema de mensuração do desempenho também exige atenção ao alinhamento primeiro, deslocar o foco dos indicadores operacionais tradicionais para os indicadores estratégicos e, segundo, desenvolver indicadores de alinhamento que sirvam como indicadores antecedentes no Scorecard de Recursos Humanos. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.110).

Figura 22- Título - Alinhamento de RH



4.4.4 Desempenho Estratégico de Recursos Humanos: Uma nova competência

Gerenciamento do desempenho estratégico de Recursos Humanos referi-se ao processo de orquestrar a implementação da estratégia da empresa, por meio de sistemas equilibrados de mensuração. Assim porque o propósito dos sistemas de mensuração é sobretudo o gerenciamento organizacional mais eficaz. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.110).

Contudo, a capacidade de implementar sistemas equilibrados de mensuração do desempenho, como o Balanced Scorecard, também é essencial para essa competência. Cada vez mais, as empresas que compreendem a importância da execução da estratégia para o sucesso de longo prazo estão praticando o gerenciamento do desempenho estratégico como competência crucial e enfatizando a gestão movida a mensurações. Essa tendência emergente também representa um desafio. (BREACKER;HUSELID;ULRICH,2001,p.110).

De um lado, acena com a esperança de que Recursos Humanos de fato se converta em legítimo ativo estratégico. De outro modo a história recente de Balanced Scorecard, Recursos Humanos tradicionalmente, tem sido o elo frágil do sistema de mensuração do desempenho.(KAPLAN;NORTON,1997,p.305).

Acredita-se que essa debilidade pode ser transformada em força, se os profissionais de Recursos Humanos desenvolverem essa nova competência em gerenciamento do desempenho estratégico. (KAPLAN;NORTON,1997,p.305).

O Balanced Scorecard de Recursos Humanos ajuda os profissionais de Recursos Humanos, como um todo, a reagir com mais rapidez, desde as executivas até as linhas de frente. (KAPLAN;NORTON,1997,p.305).

O Balanced Scorecard destaca os processos mais críticos para obtenção de um desempenho superior para os clientes e acionistas. Em geral essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem sucedida. (KAPLAN;NORTON,1997,p.305).

O Balanced Scorecard passou de uma tentativa de aperfeiçoar os sistemas de mediação de desempenho e acabou ajudando a solucionar os problemas de muitos executivos. Além de produzir e desenvolver um roteiro organizacional que viabilize a sua visão, o processo de desenvolvimento do Scorecard capta a energia e o comprometimento de toda a equipe.(KAPLAN;NORTON,1997,p.305).

Ainda mais importante em um ambiente de negócio caracterizado por mercados em rápida mutação e por avanços tecnológicos em constante aceleração, o Balanced Scorecard de Recursos Humanos ajuda a equipe gerencial a antecipar-se as questões de pessoal, de modo a planejar em vez de reagir. (KAPLAN;NORTON,1997,p.305).

O sistema do Balanced Scorecard de Recursos Humanos possibilita que nos adaptemos com rapidez às mudanças que afetam nossos negócios em tempo real.

Para Rodrigues e Rodrigues(2002, p.459 apud RODRIGUEZ;LOUREIRO;VIEIRA), Competências consideradas duráveis estão relacionadas diretamente ao comportamento humano, como a de liderança, a de relacionamento interpessoal, entre outras. As competências duráveis estão relacionadas à essência do ser humano, não significando que sejam imutáveis com o tempo. Hoje você pode não ter determinada competência, mas daqui a algum tempo poderá tê-la.

O primeiro dentre os múltiplos papéis para a administração de Recursos Humanos proposto por Ulrich (apud RODRIGUEZ;LOUREIRO;VIEIRA,2005,p.187) é o de Parceiro Estratégico. Para ele, muito embora os profissionais necessitem ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, ter a clareza de cada um dos principais papéis é fundamental. A certeza da importância do que significa ser Parceiro Estratégico em uma organização .

Ser Parceiro Estratégico, portanto, na função de Recursos Humanos é, acima de tudo, converter a estratégia em ação. Para que isso aconteça, é necessário atribuir a verdadeira importância às seguintes questões:

- A primeira delas está relacionada à importância de um conhecimento primordial profundo sobre o negócio da empresa;
- A segunda tem a ver com a clareza dos objetivos e metas a serem alcançados e as estratégias necessárias para atingi-los.
- A terceira refere-se ao verdadeiro significado desse papel na organização, sobretudo para os profissionais que o exercem, já que cabe ao Parceiro Estratégico decodificar estratégias em ação e, em parceria com os gerentes de Recursos Humanos, assessorá-los nas questões referentes às pessoas e à contribuição delas para o sucesso do negócio.

4.4.5 Administração de estratégias de Recursos Humanos

De acordo com Ulrich, (apud RODRIGUEZ;LOUREIRO ; VIEIRA, 2005 p.183), traduzir estratégias empresariais em práticas de Recurso Humanos ajuda a empresa em três sentidos:

Em primeiro lugar, a empresa pode ser adaptar à mudança devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia. Em segundo, pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas. Em terceiro, pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia.

Ao referir-se a metáfora de parceiro estratégico nessa função, o autor considera que: Os profissionais da área tornam-se parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando coincidem práticas de Recursos Humanos que se ajustem á estratégia empresarial.

Concentra-se primordialmente na tarefa de traduzir as estratégias empresarias em práticas de Recursos Humanos que assegurem à empresa a capacidade de atingir seus objetivos. Refere-se, também, a capacidade de fazer a estratégia acontecer .(RODRIGUEZ;LOUREIRO ; VIEIRA, 2005 p.183).

Esse papel é satisfatoriamente desempenhado quando o Recursos Humanos formula políticas de Recursos Humanos, mas também é revelado em prática simples, que denotam grande aproximação e alinhamento ao negócio.

Para Ulrich, (apud RODRIGUEZ;LOUREIRO;VIEIRA, 2005 p.184),"o resultado da administração da infra-estrutura é a eficiência administrativa".

O autor ressalta, ainda, que os profissionais de Recursos Humanos podem alcançar a eficiência administrativa de duas maneiras diferentes. Na primeira garantindo a eficiência dos processos de Recursos Humanos e, na segunda, aumentando a eficácia geral de uma empresa, por meio dos executivos, mediante contratação, treinamento e premiação de gerente que aumentem a produtividade e reduzam perdas. (ULRICH apud RODRIGUEZ;LOUREIRO; VIEIRA,2005, p.184).

É preciso portanto, criar processo eficazes para contratar, treinar,avaliar,premiar e promover funcionários, zelando pelo funcionamento da organização no dia-a-dia.

Destacam-se também as atividades de analisar sistematicamente os processos e propor melhorias e otimizações, impedindo que questões rotineiras e de menor importância atrapalhem o desempenho da empresa.

(ULRICH apud RODRIGUEZ;LOUREIRO ;VIEIRA,2005, p.184).

5 VANTAGEM COMPETITIVA EM RECURSOS HUMANOS

Stoner e Feeman (apud SILVA 2009,p.140), afirma os objetivos e estratégias existente na organização também proporcionam uma estrutura para analisar os recursos.

Essa análise é necessária para identificar as vantagens e desvantagens competitivas da organização, suas forças e suas fraquezas em relação aos seus competidores atuais e futuros.(SILVA 2009,p.140).

O desenvolvimento desse novo processo de gestão fornece a base para fazer do Recursos Humanos um verdadeiro participante na formulação e gestão da estratégia além de propiciar que a empresa realize todo os valores do seu capital humano.Para que uma empresa obtenha sucesso, alcance seus objetivos e se mantenha competitiva no mercado um fator torna-se indispensável a elaboração de uma estratégia organizacional.(SILVA 2009,p.140).

Dentro desse contexto a presença do profissional do Recursos Humanos é fundamental, pois será essa á área que contribuirá para o alcance dos objetivos corporativos e ao mesmo tempo buscará atender ás necessidades dos colaboradores.(SILVA 2009,p.140).

5.1 A Perspectiva da Organização Baseada nos Recursos

Apesar de a análise estratégica ser há longos anos uma das áreas de interesse mais significativa no âmbito dos estudos organizacionais ela continua a assentar as funções num modelo de base, o modelo SWOT (BARNEY apud SILVIA 2009,p.145).

Esse modelo, todavia, tem vindo a ser alvo de críticas recentes, nomeadamente por parte dos autores enquadráveis na chamada perspectiva da organização baseada nos recursos (EG.GRANT1991 apud SILVA 2009, p.145) que consideram o modelo SWOT de pouca utilidade para a gestão de empresas, dada a sua focalização num conjunto de determinantes ambientais, os quais estão simplesmente fora do controle da organização.(HAMELI; PHAHALD apud SILVA 2009,p.145).

A perspectiva baseada nos recursos nasce da literatura da economia organizacional (DOUMA e SHREUDER 1991 apud PINA;GOMES;CUNHA.,2003, p.120), tendo no entanto as suas raízes nos trabalhos de autores clássicos como Ricardo, Schumpeter e Penrose, que concebem os recursos internos da organização

como a sua principal fonte de vantagem competitiva (WRIGHT;MC MAHAN; MC WILLIAMS 1994 apud PINA;GOMES;CUNHA.,2003, p.120).

Para se compreender esta perspectiva, é fundamental discernir o significado dos conceitos de recursos vantagem competitiva.

Segundo esta perspectiva, a gestão estratégica engloba quatro dimensões: (ARRIGLE 1996 apud PINA; GOMES; CUNHA.,2003, p.145), a identificação dos recursos raros, proteção, respectiva exploração e a criação de novos recursos.

Quando uma organização implementa uma estratégia de criação de valor que não é implementada simultaneamente por qualquer concorrente real ou potencial, ela esta em condições de usufruir de uma vantagem competitiva.(BARNEY 1991 apud PINA;GOMES;CUNHA.,2003,p.145).

Segundo esta perspectiva, e ao contrário da visão dominante, a vantagem competitiva só acontece em situações de heterogeneidade e imobilidade de recursos a diferença dos recursos refere-se ao fato de os recursos variarem de uma empresa para outra, ao contrário do assunto pelo modelo estratégico baseado na envolvente imobilidade dos recursos refere-e ao fato de ser difícil para uma empresa obter recursos de outras empresas ou mercados. No modelo da estratégia baseada na envolvente, é defendido, pelo contrário, que a transferência (i. e. a mobilidade dos recursos) é elevada. (PINA;GOMES;CUNHA.,2003,p.304).

Para vermos até que ponto podem os Recursos Humanos ser fontes de vantagem competitiva sustentável, convém, antes de mais nada, classificar aquilo que se entende por práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Os Recursos Humanos de uma empresa podem ser definitivos como o capital humano controlado pela firma, através de uma relação direta de emprego (WRIGHT et al. apud PINA;GOMES;CUNHA 2003, p.304). Numa definição talvez mais próxima do espírito da perspectiva baseada nos Recursos Humanos podem ser entendidos como o aprovisionamento de conhecimentos e capacidades acumulados pelos indivíduos ao longo do tempo, que garantem á empresa graus de perícia identificáveis e assinaláveis num determinado domínio de ação.(KAMOCHE 1994, apud PINA;GOMES; CUNHA,2003,p.304).

As práticas de gestão de Recursos Humanos, por sua vez, são as atividades desenvolvidas pela organização com vista á gestão do capital humanos, e de forma a assegurar que esse capital é gerido de tal modo que tome possível o alcance dos objetivos da organização.(PINA;GOMES;CUNHA,2003,p.304).

Esta distinção é importante na medida em que salienta as duas vertentes necessárias para a transformação dos Recursos Humanos numa fonte de vantagem competitiva sustentada:

- Recursos Humanos. O potencial das pessoas para serem fonte de vantagem competitiva para uma organização, depende, antes de mais nada de fatores individuais, como por exemplo as capacidades e os conhecimentos de cada indivíduo.
- Práticas de gestão de Recursos Humanos. Embora sejam uma condição necessária, as características das pessoas não são condição suficiente para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Para que tal aconteça, têm que ser desenvolvidas práticas de Gestão de Recursos Humanos capazes de promover o aproveitamento e o desenvolvimento das capacidades dos indivíduos. (PINA;GOMES;CUNHA,2003,p.304).

Quando estas duas necessidades são satisfeita, estão criadas condições para que os Recursos Humanos se possam constituir como fonte de vantagem competitiva. Nessas condições, os Recursos Humanos, podem vir a ser um recursos " valioso, raro, imperfeitamente, imitável e não-substituível".(WRIGHT et al, 1994 apud PINA;GOMES;CUNHA, 2003 p304).

5.2 Características dos Recursos Humanos e Pratica de Gestão

A ideia de que os Recursos Humanos pode ser uma fonte potencial de vantagem competitiva não é nova ,tendo já sido explorado por autores como Schuler e Mc millan (1984 ou PFEIFFER 1994 apud PINA;GOMES;CUNHA, 2003,p.305).

Ao contrário destas perspectivas, que colocam a tônica nas práticas de Gestão de Recursos Humanos a perspectiva organizacional baseada nos recursos acentua a importância da qualidade dos Recursos, neste caso dos Recursos Humanos.(PINA;GOMES;CUNHA, 2003,p.305).

A razão para esta diferente perspectiva assenta no fato de as práticas de gestão de Recursos Humanos serem facilmente imitáveis. Para uma tal facilidade de imitação contribuem por exemplo as universidades e as empresas de consultoria, que disseminam práticas por todo o mercado, sendo que por vezes algumas dessas

práticas como o *Empowerment* ou a qualidade total, se transformam em verdadeiras modas de gestão, por vezes independentemente dos seus méritos próprios.(ABRAHAMSON 1996 apud PINA;GOMES;CUNHA,2003,p.305).

Para se conseguir vantagem competitiva através das pessoas torna-se necessário, por isso, atrair e reter os melhores colaboradores. São assim que as práticas de gestão podem dar origem a uma vantagem competitiva. Não se trata aqui, portanto, de negar a importância destas práticas, mas apenas de relativizar o seu impacto, fazendo-o depender da qualidade dos Recursos Humanos da organização.

As práticas podem-se transformar em fontes de vantagem competitiva a partir do momento em que a organização disponha de um quadro de trabalhadores de alta qualidade. Nesse caso, a organização passa a ter por função desenvolver esses recursos com vista a garantir que as suas capacidades vão ser convenientemente aproveitadas. (PINA;GOMES;CUNHA,2003,p.304).

Este é o papel da Gestão Estratégica de Recursos Humanos; cabe-lhe garantir que, através de uma série de práticas de gestão controláveis pela organização, ela atrai colaboradores interessantes (recrutamento), apenas admite os melhores (seleção), desenvolve-os e mantém, através por exemplo de sistemas de gestão de compensações atrativos e de programas de formação que potenciem o desenvolvimento individual. Significa isto que as práticas tendem a modernizar a relação entre os Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional.(WRIGHT et al. apud PINA;GOMES;CUNHA,2003,p.304).

Por outras palavras os ganhos de uma empresa devem-se não apenas ao fato de ela ter melhores recursos que as outras, mas também ao fato de ser capaz (ou não) de fazer melhor uso desses recursos. No caso dos Recursos Humanos, por exemplo, isso significa que a organização deverá não apenas selecionar os empregados potencialmente mais motiváveis (por exemplo, com lucro de controle interno e elevadas necessidades de crescimento), como ser capaz de os manter motivados. (PINA;GOMES;CUNHA,2003,p.304)

O impacto de práticas de gestão de Recursos Humanos eficazes sobre o desempenho organizacional foi demonstrado empiricamente por Huselid (1995 apud PINA;GOMES;CUNHA,2003,p.304), o que ajuda a conceber os Recursos Humanos e

as práticas de gestão de Recursos Humanos como dois elementos complementares para o alcance de vantagem competitiva através das pessoas.

Particularmente significativo é o fato de que os resultados de Huselid (apud PINA;GOMES;CUNHA,2003,p.305) serem consistente no âmbito de diversas indústrias e de organizações de diferentes dimensão.

5.3 Estratégia e Gestão de Recursos Humanos

A escolha da forma como serão implementadas as diversas práticas de Gestão de Recursos Humanos é uma escolhas estratégica. Significa isto que deve existir uma articulação estreita e consequente entre as práticas de gestão de Recursos Humanos e a estratégia da empresa.(PINA;GOMES;CUNHA,2003, p.350).

Diversos autores tem reclamado o fato de diferente estratégias exigirem diferentes tipo de pessoas e praticas de gestão de pessoal igualmente distintas. (MILES;SNOW 1984 apud PINA;GOMES;CUNHA,2003,p.305), por exemplo, mostraram como diferentes tipos estratégicos requerem o uso de formas diferenciadas de Gestão de Recursos Humanos.

O trabalho de Miles e Snow mostra os tipos de colaboradores ao admitir e os comportamentos que o á estimular, resultam, antes de mais nada, a forma como a organização interage com o mercado, isto se dá , a estratégia implementada.

A título de exemplo, pode-se referir que uma organização defensiva não deve seleccionar e motivar empregados com estratégias semelhantes ás usadas por uma empresa rival com uma estratégia de tipo prospectivo (MILES; SNOW 1978 apud PINA;GOMES;CUNHA,2003,p.305).

O ajustamento entre a estratégia organizacional e as características do capital humano, pode ser considerado, conforme verificado por Wright et al. (1995 apud PINA;GOMES;CUNHA,2003,p.305), um elemento importante para a obtenção de vantagem competitiva.

Parece assim ser possível concluir que a obtenção de vantagem competitiva através das pessoas é construída sobre conjunto de três fatores os dois apresentados por Wright et al (1994 apud PINA;GOMES;CUNHA ,2003,p. 305) e já discutidos, isto é, os Recursos Humanos e as práticas de Recursos Humanos e um terceiro fator que

com eles parece interagir, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que coordena e integra a relação entre os Recursos Humanos que a organização visa obter e a forma como os gere.

5.4 Os vários conceitos sobre Gestão de Recursos Humanos - GRH

Brewster e Holt Larsen (Apud TANURE;EVANS ;PUCIK 2007, p.14), avaliaram as diferenças entre os relativos tamanhos das áreas de Recursos Humano, sua representatividade no quadro de dirigentes, seu envolvimento na definição da remuneração dos executivos da empresa e outras variáveis encontradas em empresa de dez países europeus. O estudo mostrou níveis diferentes, tanto na integração da Gestão de Recursos Humanos com a estratégia de negócios como de transferência da responsabilidade sobre o Recursos Humanos para os gestores da linha . Ao mapear os resultados, os autores obtiveram quatro quadrantes.

No quadrante mecânico profissional, a Gestão Recursos Humanos é vista como parceira da responsabilidade dos especialistas funcionais, que não estão, no entanto, ligados ao processo dos negócios ou ao trabalho da equipe dirigente.

A área de Recursos Humanos enfatiza o respeito pelos imperativos legais (especialmente importantes na Alemanha) e pelas questões técnicas relativas à seleção de empregados, remuneração, treinamento etc.(TANURE;EVANS ;PUCIK 2007, p.14).

O quadrante referente a estratégia, mostra uma área de Recursos Humanos que tem influência tática e exerce alto grau de controle centralizado sobre o recrutamento e o desenvolvimento, sobre a avaliação e a recompensa da implantação do Recursos Humanos nas organizações.(TANURE;EVANS ;PUCIK 2007, p.14).

Os gerentes de linhas vêem as tarefas da Gestão de Recursos Humanos, como as de recrutamento, desenvolvimento e recompensa, como parte essencial da sua própria função. A área desempenha apenas um papel de apoio técnico, e não há conexões estratégicas de longo prazo entre o desenvolvimento da estratégia e o de talentos. (TANURE;EVANS ;PUCIK 2007, p.14).

No quadrante parceiro de negócio, vê-se que a área de Recursos Humanos está intimamente envolvida com a evolução da estratégia de negócio.

A responsabilidade operacional pela Gestão de Recursos Humanos fica com a gerência de linha, e algumas vezes com o apoio funcional. No que se refere às

políticas, o diretor de Recursos Humanos é visto como catalisador e coordenador e a área é pequena. (TANURE;EVANS ;PUCIK 2007, p.14).

5.5 Elementos do Realinhamento Estratégico

De acordo com Ulrich (apud TANURE;EVANS ;PUCIK 2007, p.34), é comum se separarem as funções estratégicas dos Recursos Humanos em funções do parceiro comercial e do agente de mudanças. Com base em uma perspectiva funcional, a participação do parceiro comercial faz algum sentido como pré-condição para enfrentar os desafios do realinhamento. No entanto, as duas funções são difíceis de separar, como a própria experiência empírica de Ulrich (apud TANURE;EVANS ;PUCIK 2007, p.34). O conteúdo e o processo de mudança são indivisíveis.

É muito difícil administrar a mudança se conteúdo e processo não estiverem ligados, se não houver uma parceria saudável entre linha de produção e Gestão de Recursos Humanos, se o planejamento de negócios e o de pessoas não estiverem bem unidos. Sem dúvida, esta é a razão por que se usa termo parceiro de mudanças para descrever a função associada à terceira etapa da GRH. (TANURE;EVANS ;PUCIK 2007, p.34).

5.5.1 Os Fundamentos dos Recursos Humanos para a Aprendizagem Efetiva

Uma função importante da área de Recursos Humanos é criar um contexto organizacional no qual a aprendizagem possa florescer. Para isso, é importante observar que a aprendizagem não se faz colecionando dados, e sim absorvendo know-how e competências.

Especialmente no contexto das alianças competitivas, a participação da Gestão de Recursos Humanos logo no início da aliança é essencial. Se a estratégia de Recursos Humanos não está alinhada com os objetivos de aprendizagem, as possibilidades de que essas aprendizagens aconteçam diminuem sensivelmente.

Isso coloca em pauta o conjunto de competências que a área precisa ter, inclusive para garantir a sua posição de poder relativo na alta administração. (TANURE;EVANS ;PUCIK 2007, p.75).

5.5. 2 Evolução da estratégia na gestão estratégica dos Recursos Humanos

Mesmo que haja relação entre investimento em Recursos Humanos e desempenho financeiro, ela não é linear, o que foi apontado em alguns estudos desenvolvidos nos Estados Unidos. Investir nos fundamentos da Gestão de Recursos Humanos pode trazer resultados positivos para o desempenho, mas o impacto é rapidamente estabilizado. A única forma de manter um resultado positivo contínuo é ligar, íntima e coerentemente, o investimento em Gestão de Recursos Humanos à estratégia mudam, muda também a correspondente configuração da Gestão de Recursos Humanos.(TANURE;EVANS ;PUCIK 2007, p.32).

Mas qual é a estratégia e como podemos medi-la de modo a testa a hipótese de que sua ligação estreita e com a Gestão de Recursos Humanos leva a um melhor desempenho? Estudos utilizam o conceito de estratégia genéricas de Porter (liderança baseada em custo, diferenciação de mercado e estratégias de nicho) ou a classificação de posturas estratégicas de Miles; Snow (apud TANURE;EVANS ;PUCIK 2007, p.32) (estratégias de defesa, ataque e análise). As empresas que apresentam alto desempenho e seguem estratégias baseadas no custo devem enfatizar os resultados de curto prazo nas suas avaliações de desempenho, usar descrições de cargo bastante detalhadas e estabelecer trajetórias bem definidas para as carreiras especializadas. As empresas que apresentam alto desempenho e seguem estratégias de diferenciação devem enfatizar ainda mais o treinamento e desenvolvimento, combinando critérios individuais e de grupos nas avaliações e dando bastante atenção ao crescimento profissional no longo prazo. (TANURE;EVANS ;PUCIK 2007, p.32).

Essa adequação entre atividades pode converte-se numa competência organizacional, que relacionaria sistema técnico, gerenciais ou ambos(inclusive os de Gestão de Recursos Humanos) a habilidades e atitudes. É impossível separar um elemento do outro. (TANURE;EVANS ;PUCIK 2007, p.32).

De acordo com Huselid (apud TANURE;EVANS ;PUCIK 2007, p.32).

Os sistema de Gestão de Recursos Humanos só têm um impacto sistemático sobre a essência da empresa quando são encaixados na infra-estrutura de gestão e ajudam a empresa a estabelecer prioridades comerciais importantes,tais como a redução dos tempos do ciclo de desenvolvimento dos produtos, ampliando o serviço ao consumidor, reduzindo a rotatividade dos empregados de alta qualidade etc.

5.5.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos Estratégicas

Em maior ou menor escala, as organizações têm, obviamente, de adaptar suas práticas de gestão ao contexto institucional e cultural. Um dos mais importantes desafios é saber o que adaptar e o que não adaptar, além de como capturar as vantagens da diversidade. Que prática de Gestão de Recursos Humanos são realmente estratégicas, ou seja, essenciais para a estratégia? Quais dela podem ser livremente ajustadas ou alteradas para adequar-se às circunstâncias locais?

É essencial, no entanto, reconhecer que nem todas as subsidiárias estratégicas são igualmente estratégicas. Bartlett e Ghoshal apud , Evans e Pucik , 2007. p 196, corretamente enfatizam que as afiliadas nacionais de uma empresa multinacional desempenham papéis diferentes e têm responsabilidades diferentes, seja pelo tamanho do mercado, pela presença de competidores essenciais ou a força da base de recursos locais de tecnologia.(TANURE;EVANS ;PUCIK, 2007. p 32).

Essa conceituação diferenciada traz outra dimensão para o que entendemos como responsividade local. O conceito local identifica não apenas a cultura nacional e institucional, mas também a posição da afiliada dentro das prioridades estratégicas da organização. A empresa deve dar bastante atenção às consequências da adaptação (ou não adaptação) das práticas de Gestão de Recursos Humanos em mercados considerados líderes estratégicos, como são os Estados Unidos para a Gerdau, por exemplo. (TANURE;EVANS ;PUCIK, 2007. p 32).

CONCLUSÃO

O estudo teve a intenção de compreender e aprofundar o conhecimento relativo a Planejamento Estratégico de Recursos Humanos dentro de uma abordagem das vantagens competitivas para as organizações, sistematizando a documentação disponível que serviu de fonte de evidência e procedendo à análise sustentada na revisão da literatura e nas percepções das empresas. Não teve a pretensão de ser conclusivo, ao contrário, pretendeu provocar a discussão entre os interessados do tema.

O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos está voltado para o alinhamento estratégico dentro da realidade competitiva das organizações, que tende a crescer e expandir a área de implantação e equilíbrio no desempenho em busca do resultado e comprometimento da força de trabalho, dos processos de formulação do modelo de gestão estratégica.

Como recomendação para novas pesquisas, sugere-se analisar as capacidades nas instalações existentes para a implantação de um Recursos Humanos mais estratégico e a criação de novos cenários com diferentes pontos para o alcance das vantagens competitivas, para que seja adotada a estratégia baseada no cliente, selecionando um conjunto integrado de temas estratégicos, com propósito de valor para as empresas.

Os principais resultados obtidos foram os seguintes:

- É possível afirmar que houve evolução positiva dos processos de formulação e implementação do modelo do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, refletida nos resultados organizacionais, considerando-se os indicadores de desempenhos internos e os reconhecimentos externos.
- A Gestão Estratégica de Recursos Humanos, no momento atual, segundo a percepção das organizações, consiste nos seguintes aspectos positivos:
 - a) a motivação e comprometimento da força de trabalho, onde o Planejamento Estratégico estará sempre presente no ambiente organizacional, no entanto surgirão novos objetivos e metas, novas

situações, novas ameaças e estratégias que serão fundamentais para auxiliar as empresas diante desses novos cenários, buscando sempre vantagens para as organizações.

b) A metodologia de participação da estratégia é participativa, e considera a visão das diversas áreas da empresa, existindo espaço para a contribuição dos níveis médios e inferiores das organizações;

c) A real utilização da análise de SWOT para gerar parecer de ambiente das estratégias organizacionais;

d) A presença constante da liderança nas reuniões de avaliação de desempenho.

É importante, todavia, ressaltar para futuros estudos a verificação das mudanças comportamentais desde as implantações, sugere-se aprofundamento sobre a Gestão Estratégica orientada por resultado, que junto com o Balanced Scorecard mostra-se uma combinação bastante forte para determinar a estratégia.

Ao final deste trabalho, sugere-se que cada organização pública recebam relatórios individualizados com o resultado da avaliação dos indicadores, o qual também servirá como indutor de melhorias, para mensurar os resultados e gerir o desempenho e assim embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão, também pode contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais facilitando o planejamento e o controle do desempenho e viabilizar a análise comparativa do desempenho das organizações.

Por meio desses relatórios, as organizações poderão comparar os seus resultados com o resultado geral da avaliação e com o resultado dos seus respectivos segmentos de negócio.

A Anatel em comparação aos indicadores do TCU, há significativas com deficiências nos sistemas de governança e gestão de pessoas da maioria da organização avaliada, o que certamente está reduzindo a capacidade delas de gerar resultados e benefícios para a sociedade, além de expô-las a riscos relevantes diversas ações foram propostas para induzir a melhoria da situação encontrada.

Espera-se que o presente relatório e os relatórios individuais sejam utilizados pelas organizações como subsídio na definição de objetivos e na estruturação de ações de melhoria em termos de governança e gestão de pessoas.

Em síntese, elas visam a promover maior comprometimento da alta administração com a eficiência, efetividade e transparência da gestão de pessoas, de sorte que o esforço laborativo possa ser melhor alocado para a produção efetiva de resultados mais significativos para a sociedade.

Ademais, o resultado deste trabalho representa consistente diagnóstico a ser utilizado pelo próprio TCU e Anatel no direcionamento futuro das ações de controle a serem adotadas na área de fiscalização de pessoal. Medidas devem ser adotadas para aumentar a capacidade das organizações públicas de atrair, desenvolver e reter talentos necessários para o cumprimento das suas respectivas missões, assim como de promover culturas orientada a resultados e forte comprometimento com integridade e valores éticos.

Portanto, a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, sendo que todos se interligam entre si, formando uma relação de causa e efeito . Tendo o objetivo de alinhamento do Planejamento Estratégico com as ações operacionais da empresa.

Contudo, para que se obtenha sucesso, um dos principais requisitos a ser atendido é o comprometimento da alta direção e dos gerentes de linha com o modelo, criando um clima de mudança descongelando a organização quebrando barreiras funcionais, fomentando a consciência estratégica e estabelecendo responsabilidade para sua implementação.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARISTIDES, M. **O planejamento estratégico do ano de 2014**. Distrito Federal: Copyright, 2012. Disponível em: <<http://www.4ridf.com.br/pagina.php?idPagina=113>>. Acesso em: 20 Abr. 2014.

BASILE, G. P. **A necessidade do planejamento estratégico em uma trading**, (monografia) Brasília. Uniceub, 2013

BECKER, B. E.; ULRICH, D; HUSELID, M. A. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard** interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2001.

BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. São Paulo. Atlas, 1997

BERGAMINI, C. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo. Atlas, 1980

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 1998

COSTA, M. B. **Relatório de levantamento**. Tribunal de Conta da União -TCU. Brasília, 2012, Disponível: http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/unidades/sefip/perfil_governanca_pessoal/Relatorio_PerfilGovPessoas_2013_versao2.pdf Acesso: 10/05/2015

DAVIS, K. ; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo. Pioneira, 1992

DAYRELL, M. **Recursos Humanos 100%: A função do RH no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FOGARI, I. ; TEIXEIRA, E. **A importância do Desenvolvimento Humano para a Organização**. São Paulo, 2012, Revista Eletrônica Disponível em: <http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdf/v3-n1-2012/Isaura.pdf> Acesso: 22 Abr. 2014

KAPLAN, R. S. ; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanço Scorecad**. Rio de Janeiro. 18ª edição Elsevier; 1997

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Norton e Kaplan na prática**. Rio de Janeiro. Elsevier; 2004

PINA, M. G. ; GOMES, J. F.; CUNHAS, R. G. **Recursos Humanos e Vantagem Competitiva: A perspectiva da organização baseada nos recursos** wipog, instituto superior de psicologia aplicada faculdade de economia, (monografia), universidade nova de Lisboa, 2003

RODRIGUEZ, M.; LOUREIRO, J.; VIEIRA, R. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Compartilhando conhecimento para o desenvolvimento aos negócios**. São Paulo. Qualitymark. 2005

SILVA, M.H.M. **A influência do RH do planejamento estratégico**, Goiânia. (monografia) Universidade católica de Goiás. 2009

SILV, F.D.S. **Absenteísmo e Rotatividade: Dilemas de mulheres na empresa Paramount têxteis indústria e comércio S.A**, Porto Alegre. (monografia) Universidade Federal do Rio Grande do Sul departamento de Ciência Administrativa. 2009

TANKE, M.L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo. Pioneira, 2004

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: Virtudes e pecados capitais**, Rio de Janeiro, Elsevier 2007

ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégico: Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo, Futuro, 2000.